

УНИВЕРЗИТЕТ ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ –
ШТИП ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ –
ШТИП

МАГИСТЕРСКИ ТРУД НА ТЕМА:

**УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА
СТРАТЕГИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ И
ПОРТФОЛИО КОНЦЕПТОТ ЗА
ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ НА
ПРЕТПРИЈАТИЕТО**

Кандидат:

Мелинда Лазарова

Ментор:

Доц. д-р Александар Костадиновски

Штип, 2013

СОДРЖИНА

ВОВЕД	3
АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА	10
ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	11
ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	14
МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	15
1. СОВРЕМЕНОТО СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ И ТЕОРЕТСКИТЕ АСПЕКТИ НА ПОРТФОЛИО КОНЦЕПТОТ ВО ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО	17
1.1. СОВРЕМЕНИ ТЕОРЕТСКИ АСПЕКТИ НА ПОРТФОЛИО КОНЦЕПТОТ И ПОРТФОЛИО АНАЛИЗАТА	22
1.2. ПРИМЕНА НА ПОРТФОЛИО АНАЛИЗАТА ЗА ОЦЕНКА НА ДЕЛОВНАТА И РАЗВОЈНАТА ПРОИЗВОДНА ПРОГРАМА	27
1.3. ПРИМЕНА НА ПОРТФОЛИО АНАЛИЗАТА ПРИ ПЛАНИРАЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ТЕКОВИ	30
1.4. ПРИМЕНА НА ПОРТФОЛИО АНАЛИЗАТА ЗА ОЦЕНКА НА ПРОФИТАБИЛНОСТА НА СТРАТЕГИСКАТА ДЕЛОВНА ЕДИНИЦА	35
2. УПОТРЕБАТА НА ПОРТФОЛИО КОНЦЕПТОТ ВО ФИНАНСИРАЊЕТО НА ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО	42
2.1. ПЛАНИРАЊЕ НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВОРИ	42
2.2. СУШТИНА, ЗНАЧЕЊЕ И ЦЕЛИ НА ПЛАНИРАЊЕТО НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВОРИ	47
2.3. УТВРДУВАЊЕ НА ПОТРЕБНИТЕ ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА ЗА ФИНАНСИРАЊЕ	49
2.4. ВИДОВИ ФИНАНСИСКИ ИЗВОРИ И НАЧИНИ ЗА НИВНО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ	55
2.5. СОДРЖИНА И ПОСТАПКА НА ПЛАНИРАЊЕ НА ФИНАНСИСКИ ИЗВОРИ ВРЗ ОСНОВА НА ПОРТФОЛИО КОНЦЕПТОТ	64
2.6. РИЗИКОТ И РЕНТАБИЛНОСТА ПРИ ВЛОЖУВАЊЕТО НА ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА	69
3. МОДЕЛОТ НА ФИНАНСИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО	76
3.1. НЕОПХОДНОСТ ОД СВОДНО ФИНАНСИРАЊЕ ВРЗ ОСНОВА НА ПОРТФОЛИО АНАЛИЗА	76
3.2. ПЛАНИРАЊЕ НА ПОТРЕБНИ ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА	80
3.2.1. <i>Производни и развојни планови и потребите од нивното финансирање</i>	82
3.3. ПРОЕКЦИЈА НА ПАРИЧНИТЕ ТЕКОВИ	89
3.3.1. <i>Плански биланси</i>	89
3.3.2. <i>Плански биланс на успехот</i>	93
3.3.3. <i>Плански биланс на состојбата</i>	95
3.3.4. <i>Плански извештај на финансиските - CASH FLOW</i>	36
3.4. ЛИКВИДНОСТ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО	103
4. ПРИМЕНА НА ПОРТФОЛИО КОНЦЕПТОТ – СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ: АД БАРГАЛА - ШТИП	107
4.1. УТВРДУВАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ЦЕЛИ НА РАБОТЕЊЕТО НА АД БАРГАЛА-ШТИП	107
4.2. ПАЗАРНО УЧЕСТВО НА БАРГАЛА-ШТИП	108
4.2.1. <i>Пазарно учество на производот чевли</i>	109
4.2.2. <i>Ситуациона анализа – SWOT анализа</i>	110
4.2.3. <i>Анализа на јаки и слаби страни</i>	110
4.2.4. <i>Анализа на јаки и слаби страни на деловните единици</i>	113
4.3. ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ЕКСТЕРНИТЕ ФАКТОРИ ЗА УСПЕХ НА ПАЗАРОТ	115
4.4. СМЕСТУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИОНИТЕ ЕДИНИЦИ ВО ПОРТФОЛИО МАТРИЦАТА	120
4.5. УТВРДУВАЊЕ НА СТРАТЕГИЈАТА НА ФИНАНСИСКИ ТЕКОВИ ВО АД БАРГАЛА - ШТИП	122
4.6. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ	127
ЗАКЛУЧОК	133
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	139

ВОВЕД

Ефективното и ефикасното управување во претпријатијата претпоставува донесување на управувачки одлуки кои се однесуваат на избор на подрачје на деловна активност и избор на стопанска гранка во која ќе се остварува целокупната деловна активност на претпријатието.

Во управувањето на претпријатието мора да се води сметка за фактот дека тоа е отворен систем и како таков двосмерно е поврзан со надворешното опкружување: набавува посебни inputi и врши испорака на outputi. При тоа, во претпријатието неминовно се реализираат активности кои имаат стратегиски карактер.

Стратегиското планирање е процес кој вклучува согледување на пазарните услови со цел да се обезбедат информации од екстерното и интерното опкружување кои ќе бидат применети при дефинирање на стратегиските правци на акција. Планирањето на одредени стратегии за управување со стратегиското однесување на претпријатието претпоставува рационална алокација на ресурси на производи, односно производни линии, како и развој на стратегиски организациони ентитети.

За сето ова да може успешно да се реализира неопходно е користење на современи методи, техники и концепти за планирање на деловните активности во претпријатието.

Во оваа смисла, еден од современите концепти за стратегиско планирање е портфолио концептот кој овозможува рационална алокација на ресурси, а портфолио анализата може да се користи за планирање на финансиските текови во претпријатието. Овој концепт се базира на истражување на алтернативните начини на комбинирање на пазарот и производите кои преставуваат основни потенцијални извори на раст и развој на претпријатието. Имено, предноста на портфолио концептот е во

тоа што тој овозможува во координатитена раст на пазарот и пазарното учество, да се согледа сегашната и идната положба на одредени производи, односно стратегиски деловни единици, со цел да се креира идното портфолио од кое ќе се планираат финансиските текови за идниот временски период. При тоа, се применува матрична форма во чии координати (раст на пазар и пазарно учество) се сместуваат производите кои ги произведува претпријатието, односно стратегиските деловни единици.

Примената на портфолио концептот се комбинира со примена на портфолио анализа на реалните состојби во претпријатието со цел да се оцени производната програма и да се придонесе за планирање на истата.

Портфолио анализата овозможува балансирање на потребните финансиски средства со изворите на финансирање како и следење и балансирање на финансиските текови (cash flow).

Една од основните компоненти на финансиското планирање е определување на идните потреби од финансиските средства.

Во работењето на претпријатието како еден од најприсутните проблеми е обезбедувањето на финансиските средства. Планот за обезбедување на овие средства е многу флексибилен, комплексен и сеопфатен. Големината на финансиските средства што треба да се обезбедат зависи од големината на тековните и развојните активности во претпријатието, а тие, пак, од друга страна, се во корелативна зависност со животниот век на производите. Во моментот на развој и воведување на нови производи инвестиционата активност е најголема, а желбата да се обезбеди поголема количина капитал честопати ги поминува рамковните граници. Кога се планира добивката од производите што треба да се воведат во производната програма се јавува потреба од аплицирање на портфолио концептот, од аспект на пазарното учество и порастот на пазарот.

Проблемот со финансирањето, како важен сегмент во работењето на претпријатието, не се решава секогаш во задоволителни рамки, од причини што постои непрекинат, континуиран проток на средства, односно постојан прилив и одлив на финансиски средства кои, во определени временски периоди, се карактеризираат со значајни дискратанци.

Прифаќањето на меѓународните финансиски стандарди ја наметна потребата од планирање на плански биланси на состојби и плански биланс на успех, како и изготвување на плански извештај за финансиските текови, преку кој ќе се обезбедуваат информации за движењето на средствата во бизнисот со цел да се отстрани евентуалниот дисконтинуитет на финансиските текови.

Изработката на овие плански финансиски извештаи, во извесна смисла, го ублажува пробелот на антиципирање на потребните финансиски средства со кои би се постигнала стабилност и финансиска сигурност во работењето на претпријатието во идниот временски период.

Развојот на технологијата, потребата од ефикасно и ефективно користење на ресурсите и зголемувањето на производството е условено од големината на обезбедените финансиски извори, а како неопходен сегмент во ова усогласување на потребите и можностите се јавува планот за инвестиции преку кој се согледува големината на потребните вложувања. Структурата на изворите за финансирање ја определува висината на рентабилноста, ликвидноста и солвентноста на претпријатието. За претпријатието, висината на сопствените средства што ќе се вложат во одделна инвестиција е од примарно значење, па оттука планирањето го опфаќа и проучувањето на можностите за финансирање, утврдување на финансиските цели и програмирање на начините за обезбедување на финансиските извори. Поточно, планирањето на финансиските извори потребни за развој

на дејноста на претпријатието ги опфаќа активностите за истражување на расположливите финансиски извори, начините и можностите за нивно обезбедување како и анализа на структурата на изворите.

Работењето на претпријатието постојано ја налага потребата за урамнотежување на финансиските потреби и изворите на финансирање, со цел постигнување повисок профит. Утврдувањето на структурата на финансиските извори подразбира навлегување во сферата на производството, набавките, реализацијата, обезбедувањето на пазарите и др. Предвидувањето на висината на инвестициите, пак, зависи од постојните можности во опкружувањето и во самото претпријатие. Притоа, значаен примат се дава на обезбедувањето на средства од сопствени извори, нивно рационално користење и оплодување, а притоа и согледување на можностите за користење на финансиските средства од екстерни извори, со што директно се влијае врз ефектите од стратегијата за раст и развој на претпријатието.

Често пати, може да се дојде до неусогласеност помеѓу планот на инвестиции и планот на финансиски извори, како и неповолната структура на изворите за финансирање да доведе до проблеми во реализацијата на зацртаните проекти, а со тоа и поскапо финансирање на предвидениот проект, за што имаат влијание финансиските текови што се склучуваат внатре во претпријатието меѓу стратегиските деловни единици.

Кога постои неусогласеност помеѓу планот на инвестиции и планот на финансиските извори неминовно е следење на финансиските текови од една кон друга стратегиска деловна единица. Целта ќе се постигне со правилно насочување на финансиските средства од попрофитабилните деловни единици кон послабите деловни единици, при тоа базирајќи се на направената портфолио анализа. На таков, начин во рамките на

матричната

форма на портфолиото, ќе се постигнат бараните, односно очекуваните финансиски ефекти.

Имајќи ја предвид сложеноста и мултиплицираноста на проблемите при финансиското, а поконкретно при планирањето на финансиските текови во претпријатието, основната цел на истражувањето во овој труд ќе биде насочена кон согледување на можностите и бенефициите од примената на портфолио анализата при планирање на финансиските текови во претпријатијата воопшто и конкретна нејзина примена во АД „Баргала – Штип“.

Поаѓајќи од основната цел на овој труд – примена на портфолио анализата во стратегиското планирање на финансиските текови во претпријатијата, неопходно е извршување на следниве задачи:

- да се согледаат теоретско – методолошките аспекти на портфолио концептот и портфолио анализата што ќе се користат како основен инструмент за стратегиско планирање и притоа да се аплицираат во производна програма на претпријатието, со цел да се открие и утврди учеството и успешноста на производот на пазарот;
- да се откријат проблемите што се присутни во претпријатието во сферата на финансиското работење на претпријатијата;
- да се откријат и објаснат финансиските текови и извори и да се воспостави врска меѓу планот на развој на финансиски извори и другите функционални планови;
- да се идентификуваат стратегиските деловни единици и да се утврди местото во претпријатието на секоја стратегиска деловна единица;
- да се утврди пазарното учество на секоја одделна стратегиска деловна единица како и да се направи ситуациона анализа, со цел да се идентификуваат нивните јаки и слаби страни;

- да се утврди профитабилноста на секој производ, односно деловна единица во портфолио матрицата, поаѓајќи претходно од оценката на пазарните позиции на секој производ;
- да се обезбедат соодветни информации и податоци од АД Баргала-Штип, што за ова истражување ќе претставува предмет на студирање на случај за примена на портфолио анализата во планирање на финансиските текови.

Според подрачјето на истражување, целокупниот труд е презентирани во четири делови, што концепциски преставуваат една целина, а содржината што е презентирана во деловите е во функција на поставената цел на истражувањето. Во оваа смисла, содржината на магистерскиот труд насловен како „Улогата и значењето на портфолио анализата за стратегиско планирање на финансиските текови во претпријатието“, ја сочинуваат следните главни делови:

1. Стратегиско планирање и портфолио концепт како основен инструмент за деловно планирање;
2. Планирање пристап во подрачјето на финансиското планирање;
3. Планирање на финасиски извори и
4. Примена на портфолио концептот, студија на случај: АД Баргала-Штип.

Секој дел е разработен со подделови кои кореспондираат со предметот на истражување и придонесуваат за остварување на поставените цели и задачи во трудот.

Актуелност на проблематиката

Ефективното и ефикасното управување во претпријатијата претпоставува донесување на управувачки одлуки кои се однесуваат на избор на подрачје на деловна активност и избор на стопанска гранка во која ќе се остварува целокупната деловна активност на претпријатието.

Стратегиското планирање е процес кој вклучува согледување на пазарните услови со цел да се обезбедат информации од екстерното и интерното опкружување кои ќе бидат применети при дефинирање на стратегиските правци на акција. Планирањето на одредени стратегии за управување со стратегиското однесување на претпријатието претпоставува рационална алокација на ресурси на производи, односно производни линии, како и развој на стратегиски организациони ентитети.

За сето ова да може успешно да се реализира неопходно е користење на современи методи, техники и концепти за планирање на деловните активности во претпријатието.

Во овој контекст, еден од актуелните и современите концепти за стратегиско планирање е портфолио концептот кој овозможува рационална алокација на ресурси, а портфолио анализата може да се користи за планирање на финансиските текови во претпријатието. Овој концепт се базира на истражување на алтернативните начини на комбинирање на пазарот и производите кои претставуваат основни потенцијални извори на раст и развој на претпријатието. Имено, предноста на портфолио концептот е во тоа што овозможува, во координатите на раст на пазарот и пазарното учество, да се согледа сегашната и идната положба на одредени производи, односно стратегиски деловни единици, со цел да се креира идното портфолио од кое ќе се планираат финансиските текови за идниот временски период.

Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување претставува стратегиското планирање и портфолио концептот. Имено, стратегиското планирање е процес на насочување, развој и одржување на животната способност на претпријатието спрема можностите што ги дава околината. Задачата на стратегиското планирање е да може претпријатието да се адаптира, така што ќе опфати доволно поволни активности како би можело претпријатието да се одржи во ситуации кога некои од неговите дејности се недоволни. Од друга страна, со стратегискиот план се поставува дијагноза за состојбата и понатамошното опстојување на претпријатието. Во контекст на тоа, познавајќи ја состојбата на претпријатието, се развива стратегиски план со кој ќе може да се преземат соодветни мерки, така на пример со промената на технологијата се сигнализира што ќе се промени во производната програма, кои нови производи ќе се воведат, а сè со цел да се оствари зацртаниот стратегиски план. При составувањето на стратегискиот план постои опасност истиот да не биде исполнет, што е поврзано со постоење на ризик од неисполнување на очекувањата од вложените средства во производствениот процес.

Имајќи го предвид претходно изнесеното, предмет на истражување е стратегиското планирање и портфолио концептот да му овозможат на претпријатието да се адаптира и на тој начин да може да опфати доволен број поволни активности кои ќе помогнат за неговото опстојување и развивање.

Прифатливо е претпријатието да развива долгорочна стратегија како би можело да одговори на промените во дејноста што ја извршува и истовремено да може да ги освари зацртаните цели. Треба да се напомене дека не постои единствена стратегија која ќе биде оптимална за сите претпријатија.

Тргнувајќи од овде, за да се даде одговор на поставениот предмет на истражување, композициската структура на овој труд ќе ги инкорпорира следниве сегменти:

- Во првиот дел, Теоретски аспекти на портфолио концептот и примена на портфолио анализата, ќе се даде елаборација

на

современи теоретски аспекти на портфолио концептот и портфолио анализата, примена на портфолио анализата за оценка на: деловната и развојната производна програма, планирање на финансиските текови и за оценка на профитабилноста на стратегиската деловна единица;

- Во вториот дел, Употребата на портфолио концептот во финансирањето на деловните активности во претпријатието, ќе бидат анализирани финансиските извори од следниве аспекти: планирање на финансиските извори, суштина, значење и цели на планирање на финансиските извори. Потоа ќе следи концепт за утврдување на потребните финансиски средства за финансирање. Имено, ќе биде извршена и анализа на видовите финансиски извори и начините за нивно обезбедување. На крајот, во вториот сегмент, ќе бидат инкорпорирани: постапката на планирање на финансиски извори врз основа на портфолио концептот, ризикот и ренатбилноста при вложувањето на финансиски средства;
- Во третиот дел, Моделот на финансиското планирање, ќе ја содржи следнава структура: сводно финансирање врз основа на портфолио анализа, планирање на потребни финансиски средства, производни и развојни планови и потребите од нивното финансирање, плански биланс на успехот, на состојбата, плански извештај на финансиските текови – cash flo;
- Во четвртиот дел, Примена на портфолио концептот – студија случај: АД Баргала – Штип, ќе бидат содржани следниве елементи: утврдување на основните цели на работењето на АД Баргала-Штип, пазарно учество на Баргала-Штип, пазарно учество на производот, ситуациона анализа – SWOT анализа, идентификување на екстерните фактори за успех на пазарот, проекција на идното портфолио на стратегиските деловни единици во состав на АД Баргала – Штип.

Соодветните заклучни согледувања ќе бидат претставени на крај, врз основа на добиените податоци и нивното елаборирање и анализирање.

Цели на истражувањето

Поаѓајќи од основната цел на овој труд: да се согледа и констатира која е улогата и значењето на стратегиското планирање и портфолио концептот за деловните активности на претпријатието, ова ќе се имплементира преку извршување на следните задачи:

- да се согледаат современите и теоретско – методолошките аспекти на портфолио концептот и портфолио анализата што ќе се користат како основен инструмент за стратегиско планирање и, притоа, да се аплицираат во производна програма на претпријатието, со цел да се открие и утврди учеството и успешноста на производот на пазарот;
- улогата на портфолио концептот во функција на финансирањето на деловните активности во претпријатието;
- да се откријат проблемите што се присутни во претпријатието во сферата на финансиското работење на претпријатијата;
- да се откријат и објаснат финансиските текови и извори и да се воспостави врска меѓу планот на развој на финансиски извори и другите функционални планови;
- да се идентификуваат стратегиските деловни единици и да се утврди местото во претпријатието на секоја стратегиска деловна единица;
- да се утврди пазарното учество на секоја одделна стратегиска деловна единица како и да се направи ситуациона анализа, со цел да се идентификуваат нивните јаки и слаби страни;
- да се утврди профитабилноста на секој производ, односно деловна единица во портфолио матрицата, поаѓајќи претходно од оценката на пазарните позиции на секој производ;

- да се обезбедат соодветни информации и податоци од АД Баргала – Штип со кои ова истражување ќе преставува предмет на студирање на случај за примена на портфолио анализата во планирање на финансиските текови.

Методи на истражување

Методолошкиот пристап претставува суштинска фаза во насочувањето на истражувачката активност. Со оглед на комплексноста и широчината на опфатот на темата, за реализирањето на целите и предметот на истражување, методот на истражување ќе биде комбиниран, т.е. истражувањето ќе се состои од квантитативен и квалитативен пристап.

Квантитативниот пристап ќе опфати спроведување анкета со менаџерите и обработка на прашалникот кој ќе биде изготвен за таа цел.

Квалитативниот пристап ќе се примени за анализа на податоците добиени со техниката интервјуирање на менаџерите, ќе се опише време, простор и материјални услови кои поконкретно ќе го определат истражувањето, а со тоа ќе се објаснат и приликите во кризниот менаџмент.

За да се остварат наведените цели и задачи ќе се користат повеќе научни методи во истражувањето и тоа:

- ⇒ Анализа,
- ⇒ Дедуктивниот метод,
- ⇒ Индуктивниот метод,
- ⇒ Метод на планирање и предвидување,
- ⇒ Анкета,
- ⇒ Интервју,
- ⇒ Компарација и
- ⇒ Статистика.

Најпрво ќе биде направена анализа на стратегиското планирање и примената на портфолио нализата во стопанските субјекти.

Анкетата како методолошка постапка ќе ми овозможи ефикасно, брзо и лесно собирање на податоци за условите и однесувањето на менаџерите. Изготвувањето на прашањата преставува најсложена и најделикатна фаза од анкетата, но, и покрај тоа, нивната стандардизираност, конкретност, прилагоденост, вкупен број и редослед треба да ги даде очекуваните резултати од самото истражување. Одговорите на прашањата ќе се обработуваат квантитативно преку употреба на соодветна статистичка обработка. Одговорите на прашањата од отворен тип ќе се решаваат соодветно преку квалитативна анализа.

Со цел да се добие појасна и поцелосна слика за она што е предмет на нашиот интерес, како надополнување или поткрепување на податоците добиени од самата анкета, ќе биде извршено и интервјуирање на менаџерите. Интервјуто ќе биде слободно и покрај потребата на темелна подготовка. Преку воспоставувањето на непосреден контакт со субјектите може да се дојде до релевантни податоци потребни за нашето истражување.

1. СОВРЕМЕНОТО СТРАТЕГИСКО ПЛАНИРАЊЕ И ТЕОРЕТСКИТЕ АСПЕКТИ НА ПОРТФОЛИО КОНЦЕПТОТ ВО ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Стратегиското планирање претставува процес на насочување, развој и одржување на животната способност на претпријатието спрема можностите што ги дава околината. Задача на стратегиското планирање е претпријатието да може да се адаптира така што ќе опфати доволно поволни активности како би можело истото да се одржи во ситуации кога некои од неговите дејности се недоволни¹.

Со стратегискиот план се поставува дијагноза за состојбата и понатамошното опстојување на претпријатието, во контекст на тоа, познавајќи ја состојбата на претпријатието, се развива стратегиски план со кој ќе можат да се преземат соодветни мерки, така на пример со промената на технологијата се сигнализира што ќе се промени во производната програма, кои нови производи ќе се воведат, а сè со цел да се оствари зацртаниот стратегиски план.

При составувањето на стратегискиот план постои опасност истиот да не биде исполнет, што е поврзано со постоење ризик од неисполнување на очекувањата од вложените средства во производствениот процес.

Задача на стратегиското планирање е да може претпријатието да се адаптира и на тој начин ќе може да опфати доволен број поволни активности кои ќе помогнат за неговото опстојување.

Прифатливо е претпријатието да развива долгорочна стратегија како би можело да одговори на промените во дејноста што ја извршува и истовремено да може да ги оствари зацртаните цели. Треба да се напомене дека не постои единствена стратегија која ќе биде оптимална за сите претпријатија.

Секое претпријатие се карактеризира со свои специфични карактеристики за дејноста што ја извршува. При изборот на стратегијата претпријатието може својата цел да ја насочи кон намалување на

трошоците, внесување иновации, дивезификација, вложување во мали, но рентабилни пазари и слично.

Кај стратегиското планирање маркетингот има големо значење, особено тоа доаѓа до израз кога се разработуваат идеите за нови производи, следења на состојбата на пазарот и слично, при што треба да се испита дали ќе биде прифатен пазарот, преземање мерки за корекција кога се јавува потреба за тоа и слично.

Општа констатација е дека маркетингот извршува повеќе задачи кои имаат одлучувачки карактер за развој на претпријатието и примената на стратегиските планови.

Со стратегиското долгорочно планирање се овозможува претпријатието да биде флексибилно, адаптивбилно на промените на пазарот, да ги зголеми истражувачките и развојните активности. Со вакви истражувања се добива систем кој ќе биде континуирано способен да формулира и имплементира долгорочни стратегиски планови со стимулирање на производно-потрошувачките центри за максимални резултати. Со промена на стратегискиот план се постигнуваат следните можности во претпријатието.

- се дава одговор на прашањето како да се остане конкурентен на пазарот со одржување на ефикасното производство;
- примена на иновација;
- трансформирање на техничкиот систем во посложени системи, која трансформација ќе се реализира преку поставување на целта, стратегијата и тактиката.

Стратегиското планирање се извршува како процес на усмерување на активностите на претпријатието во кое треба да се усогласат развојните цели и конкурентските предности. Ваквиот начин значително помага да се зацврсти и афирмира стратегиското планирање. Ваквото планирање е во центарот на испитување на претпријатието, особено во поглед на неговата флексибилност. Со појавата на стратегиското планирање се афирмира улогата на маркетингот при зацврстување и имплементација на развојот и тековното работење на претпријатието. Со регионализација на пазарот и производството, отворање на холдинзи, стратегиски деловни единици

или деловни подрачја, стратегиското планирање се стреми кон оптимално деловно портфолио на претпријатието, при тоа не занемарувајќи го глобалниот светски пазар.

Стратегиското планирање денес придонесува за развој на финансиската функција, при што планот го одредува подрачјето на делување, односно производите со кои ќе се овозможи раст и развој на претпријатието во иднина, а финансиската функција ги проектира и осмислува оптималните текови на финансиските средства.

Со стратегиското планирање доаѓа до реални можности за остварување на финансиските цели и предвидување на финансиските извори на претпријатието кои треба да бидат конзистентни.

Кога се врши комбинирање на екстерните и интрентите извори на финансирање вообичаено е да се примени стратегиското планирање, бидејќи со изборот на начинот на финансирање може да се влијае врз ефикасноста на поделни стратегии на раст. Изготвувањето на овој план овозможува да се направи увид во движењето на финансиската рамнотежа и усогласување на трошоците од една, со поставените цели, од друга страна.

Кога станува збор за финансиски извори, изборот на финансиските цели се врши врз основа на стратегиски определби и атрактивноста на поделните извори на финансирање. Со вклучувањето на стратегиските фактори се врши избор на релевантните параметри врз чија основа ќе се заснова финансирањето, а со тоа се отвораат и можностите за привлекување странски капитал.

Според тоа, усогласувањето на финансиските потреби и структурата на финансиските извори треба да се темели на придружувањето на планските финансиски цели и прифаќањето на стратегиските определби за раст и развој на претпријатието.

Стратегиското планирање се врши преку четири сегменти: мисијата, која што треба точно да го определи подрачјето на работа на претпријатието; целите на претпријатието, што треба хиерархиски да се подредат по квалитет, реалност и конзистентност. Во таа смисла, претпријатието треба да изнајде реални можности за остварување на целите. По извршената мисија и поставувањето на целите и задачите се

оди кон изготвување на третиот сегмент, т.е. портфолио матрица со цел да се донесе одлука за да се определи натамошното дејствување. Во портфолио планот ќе биде употребена матричната форма, што е производ на Бостонска консултантска група, а во која стратегиската единица или производ ќе биде сместен во некоја од четирите квадрати.

За успешно планирање, преку оваа матрица, се тргнува од инволвираноста на производот на пазарот и постигнување максимум во односот пазар – производ. Но, за претпријатието тоа значи дополнително трошење на финансиските средства заради успешно следење на стапката на раст на пазарот. За успешен настап на пазарот потребни се готови парични средства (cash flow), со што се оди кон истражување на изворите за добивање на готовина. Кога производот ќе избие на челната позиција, тогаш тој станува извор на финансиски профити. Кога производот ќе дојде во ситуација да почне да ја губи водечката позиција потребно е да се вложуваат дополнителни средства.

Со примена на портфолио концептот се очекува остварување поголеми финансиски ефекти, што ќе претпоставува инвестирање во натамошниот развој на производството, како и зафаќање поголем дел од пазарот.

Кога се подготвува портфолио планот, заради поголема негова реалност, се предвидува претходно да се изготви комплетна анализа за реалните состојби во претпријатието. Ако се јавуваат многу такви производи кои ќе обезбедат (cash flow) добивање готовина, во тој случај мора да се преземат мерки за трансформација на претпријатието за да се постигне бараната структура, а на тој начин ќе се реализира и четвртата фаза (планот за нови дејности) во процесот на стратегиското планирање. Портфолио концептот овозможува меѓу координатите во матричната форма да се балансира растот на продажбата и паричните текови (cash flow).

На тој начин се овозможува синхронизирано производство на производите во целиот животен циклус, како и рамнотежа помеѓу приливот и одливот на финансиските средства.

Постапката на планирање со портфолио концептот може да се следи преку следните етапи:

- утврдување на целта на претпријатието;
- идентификување на стратегиските деловни единици;
- утврдување на улогата на секоја деловна единица;
- да се изврши анализа на моменталните состојби во деловните единици;
- утврдување на улогата, целта, задачите за секоја организациона единица и слично.

Од ова ќе се види релевантноста на портфолио концептот, особено во доменот на деловното планирање.

Портфолио концептот е погоден за планирање во претпријатијата со повеќе деловни единици каде што секоја деловна единица е специфична во поглед на производите, текот на средствата, големината на добивката и слично.

1.1. Современи теоретски аспекти на портфолио концептот и портфолио анализата

Портфолио концептот, иако е релативно нов концепт на стратегиското планирање (датира од 70-тите години на минатиот век), сè повеќе го привлекува вниманието на планерите, особено во претпријатијата каде што се произведуваат повеќе производи како потенцијални извори на финансиски средства. Со примена на портфолио концептот се очекува остварување поголеми финансиски ефекти што ќе претпоставува инвестирање во натамошниот развој на производството, како и развој на комуникациите со пазарот. Инвестирањето во производи и пазар предизвикува зголемени трошоци, но обезбедува конкурентска стабилност и предност.

Висината на добивката на претпријатието секогаш зависи од²:

1. Усогласување на производите со пазарот;

² М. Милосавлевиќ, Д-р Ј. Тодоровиќ, „Планирање и развојна политика предузеќа“, Савремена администрација – Београд, 1994 год., стр. 336.

2. Стапката на раст на пазарот и
3. Релативно пазарно учество.

Во овој случај станува збор за стратегиско планирање на средствата во услови на диверзифицирано производство. Притоа се тргнува од претпоставката дека идната рентабилност на производителот е условена од неговото учество на пазарот. За остварување на зацртаните цели и постигнување поголемо учество на пазарот, во услови на пазарна конкуренција, се применува портфолио концептот. Во овој случај, врз основа на базичната матрица на портфолио, можат да се дефинираат алтернативните положби на производите. БКГ портфолио матрицата, која што е развиена од страна на Бостонската консултантска фирма, ја сочинуваат координати на кои што се прикажани растот на пазарот и растот на релативното пазарно учество на производите од претпријатието. На ваков начин, матрицата го дава производното портфолио, што е прикажано на сликата 1.



Стратегиската позиција на производот се разгледува по вертикала што го дава учеството на производот на пазарот (високо или ниско учество), додека по хоризонтала е даден порастот на пазарот (висок или низок). Во четирите квадрати што ја претствауваат матричната форма на основната матрица на портфолиото се сместени производите спрема

нивното пазарно учество и профитот што ќе се оствари од нивната позиција во квадратот на матрицата, односно на пазарот. Стратегиската позиција на производот во БКГ матрицата го определува значењето, важноста и профитабилноста на производот за претпријатието.

Анализата на постојната позиција на производот на пазарот и неговата конкурентска положба ќе послужат како основа за проектирање на идното портфолио. Имено, ќе се инвестира во оние производи кои што за претпријатието остваруваат добивка.

Портфолио концептот овозможува меѓу координатите во матричаната форма (раст на пазарот и раст на учеството на пазарот) да се балансира растот на продажбата и паричните текови (cash flow). На тој начин, се овозможува синхронизирано производство на производите во целиот животен циклус, континуирано зголемување на продажбата и рамнотежа меѓу приливот и одливот на финансиските средства.

Започнатата и планираната инвестициона активност ги детерминира финансиските потреби на претпријатието. При утврдување на овие потреби мора да се идентификуваат финансиските извори, при што се зема предвид динамиката на ослободување на финансиските средства и нивното блокирање.

Портфолиото на производите, како и застапеноста на производот на пазарот, е разработено од повеќе автори и од повеќе аспекти.

Покрај основната матрица, изразена во 4 квадрати (што беше разгледано во претходниот текст), а создадена од Бостонската консултантска фирма, слични модели се сретнуваат и кај другите автори, но суштината на концептот е единствена – местото на производот на пазарот, со цел негова поголема пенетрација.

Според портфолио концептот, асортиманот на производите се групира, а тоа групирање настанува благодарение на зголеменото пазарно учество и пазарните побарувања. Ваквото движење на производите придонесува интензитетот на финансиските вложувања да биде променлив. Истовремено е можно да се изврши и диверзифицирање на производите, а со тоа ќе се зацврстат позициите спрема конкуренцијата, односно ќе се намалат трошоците за еден дел од пазарниот сегмент.

Целта на претпријатието е да продре што повеќе на пазарот и да заземе, ако не доминантна тогаш, барем, поголема улога на пазарот, што значи голем дел од инвестициите да ги вложи во производот и пазарот.

Анализирањето на портфолио концептот, преку четирите квадрати во кои што можат да се сместат производите, дава можност да се извлече констатација за планирање на идното производство, со правилен распоред на производите, односно децидно ќе се согледа движењето на капиталот. Кај производите во квадратите „А“ и „Ц“ потребни се дополнителни инвестирања, со цел тие да заземат подобра позиција на пазарот и со тенденција за нивно проширување, додека производите во квадратот „Б“ имаат веќе цврсти позиции, така што од овој сегмент на портфолио матриците ќе се одлеваат финасиските средства во квадратите „А“ и „Ц“.

Спрема портфолио концептот асортиманот на производите се групира, а тоа групирање настанува благодарение на зголеменото пазарно учество и пазарните побарувања. Ваквото движење на производите придонесува интензитетот на финасиските вложувања да биде променлив.

Инвестиционата активност во претпријатието е условена од изворите за финасирање на истата. Во исто време, нивото и динамиката на инвестиционите вложувања се определани од животниот век на производите. При планирање на приливот и одливот на финансиските средства корисно е да се воспостави однос меѓу животниот циклус на производите и тековите на финасиските средства (cash flow). На тој начин постои увид во потребите за финансиски средства во инвестиционите циклуси, како и увид во приливот на финансиски средства во фазата на раст и зрелост на производот.

Во литературата и праксата се сретнуваат и други концепти. Овде ќе бидат прикажани само некои од нив.

1. Концепт што се прикажува на координати – атрактивност на гранката/сила на претпријатие, што уште е познат и како Mekinson/General elektrik матрица;

2. Матрица на политика на насочување, во која што се применети координатите: конкурентска сила на претпријатието, перспектива на деловниот сектор на претпријатието;
3. ADL – модел, што се заснова на координатите: конкурентска положба на претпријатието/зрелост (стадиум на развојот на гранката).

Матрицата „атрактивност на гранката/сила на претпријатието“ – преку која што, покрај познатите параметри во портфолиото, се јавува и потребата за примена на други параметри, поретко се користи. ADL моделот го разработила консултантската фирма ARTUR D. LITTLE. Моделот во глобала се потпира на следните координати:

- конкурентска положба на претпријатието,
- стадиум на развој на гранката.

За утврдување на положбата на претпријатието потребно е да се направи истражување што ќе поаѓа од минатото и иднината на секоја деловна единица. Со натамошната примена на портфолио концептот, како инструмент за утврдување на состојбата, ќе се дојде до стратегијата за раст и развој на претпријатието.

Со комбинирање, пак, на портфолио концептот со останатите концепти се доаѓа до пореални и подобри плански резултати.

Значи, портфолио концептот интегрира четири димензии: раст на пазарот, релативна пазарна позиција на производите, големина на инвестициите и текови на остварениот профит.

Остварувањето на финасиските цели неминовно е поврзано со расположливите финансиски средства што ќе помогнат за остварување на зацртаните инвестициони активности.

1.2. Примена на портфолио анализата за оценка на деловната и развојната производна програма

Тоа е концепт кој денес сè повеќе и повеќе го привлекува вниманието на деловните планери. Настанал како резултат на истражувањата што се вршат со комбинирање на пазарот и приоизводите како основни потенцијални извори за раст на претпријатието. Имено, за да се зголемат изворите за остварување на добивка, претпријатието кое што се јавува во улога на производител потребно е да инвестира во развојот на производот и развојот на пазарот. Кога се зборува за зголемување на финансиските извори потребно е да се знае дека се работи за проширување на пазарното учество, што овозможува користење на кривата на искуство во поглед на стекнување предност базирана на намалување на трошоците по единица производ.

Конкретно, станува збор за концептот за стратегиско управување со инвестициите, во услови на диверзифицирано производство.

Се тргнува од претпоставката дека идната рентабилност на производителот во голема мерка е условена од трендот за зголемување на неговата застапеност во гранката или на пазарниот сегмент.

Со постигнување на поголема моќност на пазарот, на производителот му се овозможува постигнување поголеми финансиски ефекти³.

Кај овој модел се тргнува од претпоставката дека претпријатието има портфолио од бизнисот и дека мора да се донесат одлуки за тоа како да се алоцираат ограничените финансиски ресурси во претпријатието, а при тоа да се користи овој модел.

Најпопуларна верзија на овој пристап е матрицата на Бостонската консултантска група БКГ. Во неа е направена категоризација на бизнисот или на производите на претпријатието според учеството на матрицата, каде едната димензија се однесува на атрактивноста на бизнисот од
аспект на очекуваниот пораст на продажбата по постојани цени. Другата

³ М. Милосавлевиќ, Д-р Ј. Тодоровиќ, „Планирање и развојна политика предузеќа“, Савремена администрација – Београд, 1994 год., стр. 336.

димензија, пак, се однесува на учеството на пазарот што го има бизнисот кој што се анализира.

Портфолио концептот со себе интегрира четири димензии, што ќе се послужат при планирањето, и тоа:

- пораст на пазарот;
- пазарна положба на производот;
- големината на инвестиционите единици и
- текот на финансиските средства.

Во методологијата на планирање, заснована на портфолио концептот, се оди по следниот редослед:

- анализа на производната програма;
- план на деловното портфолио и
- утврдување на асортиманот.

Комбинацијата на факторите се прикажува на координатите:

Атрактивност на гранката/сила на претпријатието.

Атрактивноста на гранката се искажува преку факторите:

- големина на пазарот;
- стапка на пораст на пазарот;
- стапка на профит, интензитет на конкуренцијата;
- варирање и др.

Силата на претпријатието, пак, се преставува преку следните фактори:

- релативно пазарно учество;
- конкуренција преку цените;
- квалитет на производот;
- познавањето на пазарот и купувачите;
- ефектите од продажбата;
- географската положба на претпријатието.

Примената на портфолио концептот дава можност да се планира определена стратегија за управување со производите и да се следи текот на нивниот животен век.

Примената на портфолио анализата се движи по следната постапка:

- прво: да се даде оценка на сегашната пазарна позиција на секој производ (сегашно портфолио за секој производ/пазар);
- второ: да се даде оценка на конкурентските производи (портфолио на конкурентски производи);
- трето: да се направи проекција на идното портфолио за асортиманот во секоја организациона единица;
- четврто: да се даде проекција на информативниот систем за управување со производството;
- петто: да се идентификува стратегиската позиција.

Портфолио концептот овозможува рационална алокација на производите (производството) и развојот на организационите единици на претпријатието. Врз основа на портфолио планот во претпријатието можат да се идентификуваат синергетските ефекти што би се оствариле со производствениот пораст, рентабилноста и финансиските средства кои што ги имаат организационите единици. Аналогно на тоа, стратегијата на претпријатието е насочена кон алокација на ресурсите на стратегиските единици, а со цел да се идентификуваат профитните деловни единици.

1.3. Примена на портфолио анализата при планирање на финансиските текови

Стратегискиот пристап во планирањето претпоставува сооднос меѓу производот и пазарот, што се нагласува за постојано истражување на пазарите поволни за пласман на производите на претпријатието.

Производното агрегирање решава за изборот на критериумите со кои што ќе се утврдува хиерархијата на пазарните сегменти.

За остварување на повисока добивка во определена комбинација пазар/производ потребно е да се согледаат пазарните можности за прифаќање на производот, не занемарувајќи ја притоа висината на вложувањата во ново производство. Во овој случај, производителот (претпријатието) се стреми кон поголемо пазарно учество, преку остварување на поевтин производ, што може да се пробие на пазарот.

Релативното учество на пазарот ќе ја определи горната граница на вложување на производот и пазарот.



Пазарното учество, т.е. неговиот раст, може да се прикаже преку координатите во квадратите на портфолио матрицата.

Во квадратот „А“ се дадени пазарните лидери (свезди) или производи што имаат високо пазарно учество. Во овој случај потребно е финансиските вложувања да се забрзаат за да се одржи високото пазарно учество што ќе оствари повисок профит. Кога производот достигнува највисоко пазарно учество, тој минува во квадратот „Б“. Во квадратот „Б“ производите имаат релативно учество, растот на пазарот е понизок – трошоците се намалени, профитот е висок.

Во квадратот „Ц“ ќе се најдат производите со мало пазарно учество, а таквите производи се наречени „прашалници“.

За производите во квадратот „Ц“ постојат две алтернативи:

1. со дополнителни инвестиции производот „Ц“ да премине во позиција „А“, со можност подоцна да се најде позиција во „Б“ или
2. производот и пазарот да бидат напуштени.

Во квадратот „Д“ се сместуваат производите што се карактеризираат со низок раст на пазарот и нивно ниско релативно учество на производот на пазарот. Овие производи се познати под името „кучиња“.

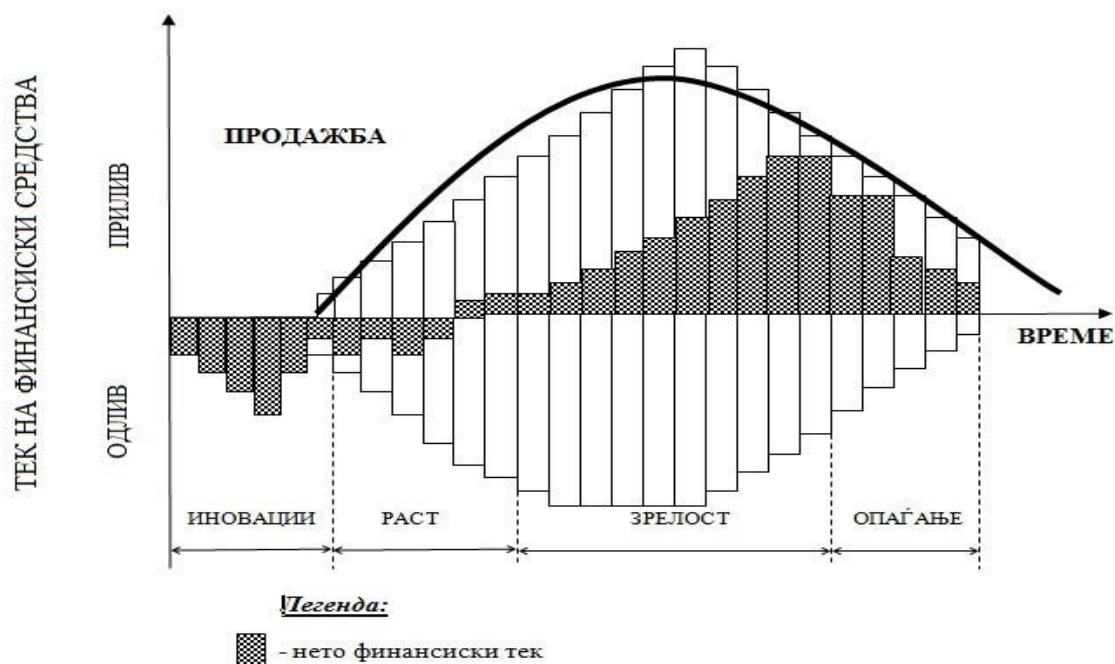
Според Н.Тајчи⁴ кога производството е во стадиум „А“ има високо пазарно учество и постои можност за создавање повеќе ликвидни средства од потребите. Вишокот на средствата ќе биде искористен за долгорочно финансирање.

Инвестиционата активност на претпријатието е одредена со животниот век на производите, структурата на дејноста како и стадиумот на развој на гранката во која припаѓа претпријатието.

Во фазата на развој и воведување на нови производи инвестиционата активност е зголемена, бидејќи е потребно да се вложува во истражувањето и развојот на производот и технологијата, изградбата на производни капацитети и слично. Бидејќи производот сè уште не е активен извор на добивка, се јавува недостаток на ликвидни средства. Но, во фазата на пораст и зрелост на производот, како што покажува слика 3, реално е да се очекува поголем прилив на финансиските средства.

⁴ Н.Тајчи, „Управување со стратегиски промени“ – Институт отворено општество – Скопје, 1994 година, стр. 241.

Слика 3. Животен циклус на производите и текови на финансиски
средства
извод: цитирано дело, стр.511

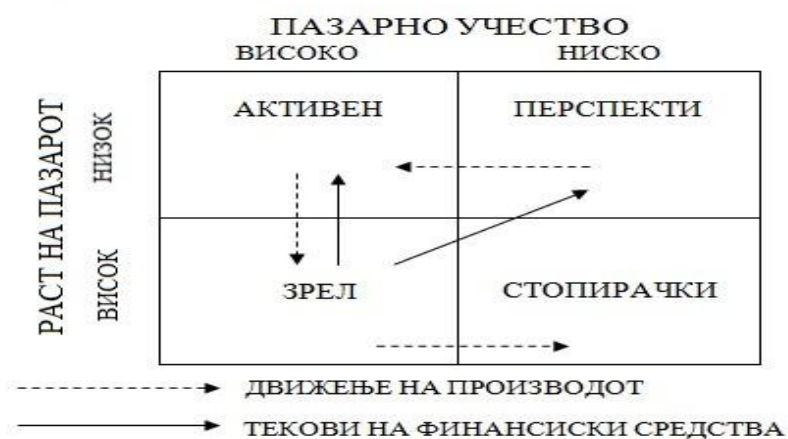


Кога се планира приливот и одливот на средствата потребно е да се земе предвид и односот меѓу производите во поглед на делување на нивната позиција во матрицата на идните текови на финансиски средства.

Во контекст на тоа прифатливо е да се примени портфолио концептот кој ја отсликува позицијата на производот од аспект на пазарно учество и пораст на пазарот. Имено, како што покажува слика 4, како активни генератори на финансиски средства се јавуваат производи кои, заради доминантното пазарно учество и ниска стапка на пораст на пазарот (производи во долниот лев квадрант) кај кои не се потребни дополнителни финансиски вложувања, така што средствата од нивната продажба можат да се наменат за финансиски мерки со кои ќе се зголеми пазарното учество, тие се познати како перспективни производи, т.е. оние кои имаат висок пораст на пазарната побарувачка. Покрај тоа, дел од овие средства потребно е да бидат насочени за одржување на позицијата во која се наоѓа производот кој во тој момент е пазарен лидер

(производи во горниот лев квадрант) и тоа за финансирање со можност за намалување на цените, подобрување на производот, рационализација во производството и други мерки на полето за зацврстување на конкурентската позиција.

Слика 4. Движење на производот и тековите на финансиски средства



Во поглед на тоа, сместувањето на производите според порастот на пазарот, односно конкурентите и зголеменото пазарно учество, овозможува да се планира приливот и да се усмери одливот на средствата во планскиот период. Може да се случи појава на инвестиционен јаз (слика 5) во случаи кога потенцијалниот прилив на средствата и расположливите во планскиот период, се поголеми од средствата што се потребни за предвидените инвестиции.

Слика 5. Анализа на инвестициониот јаз

извод: цитирано дело, стр. 513



Состојбата може да биде и обратна и заради тоа и полоша. Но, во секој случај, битно е да се планира користењето на средства во моментот на нивното деблокирање.

1.4. Примена на портфолио анализата за оценка на профитабилноста на стратегиската деловна единица

Планирањето и примената на портфолио концептот на ниво стратегиски деловни единици е актуелизирано со појавата на диверзифицираните претпријатија во кои што е изразена самостојноста на нивните делови со цел поефикасно управување. Планирањето на ова ниво се заснова на темелна анализа на работата на деловните единици, бидејќи преку нив се остварува вкупната дејност на претпријатието. Притоа, не треба да се занемари глобалната стратегија, бидејќи во нејзините рамки се формираат поединечните стратегии на стратегиските деловни единици.

Во таков случај, кога се врши планирање на ниво на стратегиска деловна единица, во зависност од прифатениот начин на управување и

структурата на деловното портфолио на претпријатието, се применуваат повеќе видови деловни анализи.

Имено, прифатливо е да се применуваат 3 стратегиски димензии:

- атрактивноста на деловното подрачје;
- силата на деловната единица и
- атрактивноста на деловната единица на ниво на претпријатие.

Според оваа концепција работата на претпријатието се заснова на идентификување и користење на можностите за атрактивност, утврдување на јаките страни, запознавање на деловната единица со конкурентските можности и, на крај, што е многу битно, претпријатието треба да ги усогласи своите можности и ефекти заради добивање синергетски ефекти. Оттука, потребна е консолидација на стратегиските деловни единици на ниво на претпријатие.

Атрактивноста на деловната единица се мери со следниве показатели:

1. стапка на раст на пазарот;
2. големина на пазарот;
3. структура на конкурентите и сл.

Конкурентската сила се утврдува преку:

1. пазарното учество;
2. нивото на стратегиски вложувања (маркетинг, истражување, развој и сл.);
3. квалитетот на производите и
4. степенот на користење на капацитетите.

Проучувањето на двете димензии (атрактивноста и конкурентската големина) за секоја стратегиска деловна единица треба да помогне при изборот на соодветната деловна стратегија.

Деловните единици можат да се претстават на дијаграм со кругови. На дијаграмот, на апсцисата е дадено релативното учество на пазарот, додека на ординатата е прикажан индустрискиот раст. При претставувањето на дијаграмот кај портфолио моделот апсцисата има обратна насока, т.е. порастот се движи од десно на лево.

Слика 6.

Извод: Д-р. Т.Кралев “Основи на менаџментот”, Скопје 1995 год., стр. 473



Дијаграмот е поделен на 4 сегменти:

- во првиот сегмент е содржан најголемиот дел од пазарот, но индустрискиот пораст е низок;
- во вториот сегмент учеството на пазарот е мало, но и производството е мало;
- во третиот сегмент пазарното учество е мало, но производството е големо;
- во четрвтиот сегмент има мало пазарно учество со високо производство.

Четириите сегменти на ниво на деловна единица можат да се анализираат и од друг аспект. Имено, првиот сегмент се нарекува „крава за молзење“. Производите во овој квадрат остваруваат континуиран прилив на средства од релативно мирен пазар. Бидејќи деловните единици што се наоѓаат во овој сегмент имаат големо значење за претпријатието, на нив треба да се посвети поголемо внимание.

Вториот сегмент се нарекува „кучешка работа“. Деловните единици што се наоѓаат во овој сегмент не се значајни, така што е потребно да се внимава на нив, бидејќи не се профитабилни и треба да престанат со производство.

Третиот сегмент е наречен „свезда“. Деловните единици што се наоѓаат во овој квадрат треба да се зајакнуваат и поттикнуваат.

Четвртиот сегмент е наречен „прашалник“ или „проблематично дете“. Деловните единици што се доведени во состојба да се најдат во овој дел потребно е да бидат предмет на постојана дискусија и анализа.

Портфолио моделот применет врз работата на деловните единици, најмногу е користен во американската индустрија и, благодарение на примената на овој модел, многу фирми стекнале и стекнуваат голем капитал.

Во портфолио моделот термините „крава за молзење“, „кучешка рабора“, „свезда“ и „проблематични деца“ се воведени со единствена цел за полесно комуницирање со управните одбори на големите компании.

Од направените анализи на фирмите што ја примениле портфолио матрицата се дошло до следните констатации:

1. Најголем дел од готовите пари се добиле од „кравите за молзење“. Овој дел е најзначаен и се обележува со (++);
2. Деловните единици во позиција „свезда“ носат определен дел на пари, но не многу, и се означуваат со (+);
3. Од сегментите „прашалници“ и „кучиња“ резултатите ќе бидат позитивни и негативни, но во повеќе случаи негативни, па тие се означуваат со (+/-);

За остварување поголеми финансиски средства во пракса се покажало дека најдобро што може да се случи е деловните единици од свезди да станат крави за молзење или прашалниците да станат свезди. Многу неповолна ситуација е кога „свездите“ ќе станат „кучиња“ или во најлош случај, кога „кравите за молзење“ ќе станат „кучиња“.

Кога портфолио моделот практично се применува се наидува на две ограничувања: при анализирање на производите од деловните единици се јавуваат две димензии, а тоа се релативно пазарно учество и индустриски раст, па оттука може да се види дека портфолио моделот е доста симплифициран модел во пазарната економија.

Друго ограничување е проблемот при мерењето на растот на пазарот, за што не постои соодветна мерка.

Тргувајќи оттука, оваа анализа е многу значајна за оние претпријатија кои имаат стратегиски деловни единици. Анализата претставува база за подготвување на планот за деловното портфолио, како и за утврдување на стратегискиот асортиман, при што се разгледува целосен спектар на портфолио производите во сите деловни единици, како и портфолиото за конкурентите.

За утврдување на портфолио планот за секоја стратегиска деловна единица потребно е да се⁵:

1. оцени положбата на пазарната позиција на секој производ;
2. направи портфолио на конкурентски производи;
3. изготви проект на идното портфолио за секоја деловна единица;
4. проектира информативен систем на управување со производите и
5. определи која стратегиска опција ќе се применува (корективна, дефанзивна или офанзивна стратегија).

Со примената на овој концепт може да се изврши целосно планирање на финансиските средства за финансирање на идниот развој. Со портфолио концептот, всушност, ќе се добие правилна и ефикасна алокација на изворите на финансирање на производите, а оттука, ќе се овозможи и согледување на правците за развој на деловната единица. Затоа, овој концепт е многу подобен за програмирање на среднорочен развој на претпријатието, а со тоа ќе се даде и можност претпријатието да го почувствува моментот кога треба да се вложуваат дополнителни средства.

Кога во претпријатието постојат повеќе производни сегменти чии производи се разликуваат, се доаѓа до конфликтни ситуации меѓу деловните единици, главно, во поглед на инвестирањето. Овде се поставува прашањето: Во која деловна единица да се инвестира?

Кога се јавуваат вакви случаи, најчесто се применува матрицата за политиката на насочување. Преку концептот „матрица за политика на насочување“ се врши определување на местото на производот (деловна единица) и врз основа на тоа се врши утврдување на стратегиските мерки за пазарно учество.

⁵ Т. Кралев, „Основи на Менаџмент“, Центар на интернационален менаџмент – Скопје, 1995 год., стр.456.

Оваа матрица е прикажана на следната слика⁶:

Слика 7. Матрица за политика на насочување

		ОЧЕКУВАНА РЕНТАБИЛНОСТ		
		НЕАТРАКТИВНА	ПРОСЕЧНА	АТРАКТИВНА
КОНКУРЕНТСКА ПОЗИЦИЈА НА ПРОИЗВОДИТЕ	СЛАБА	ДЕЗИНЕВЕСТИРАЊЕ	ПЛАНИРАНО ЕЛИМИНИРАЊЕ	РЕАФИРМАЦИЈА ИЛИ ЕЛИМИНИРАЊЕ
	ПРОСЕЧНА	ПЛАНИРАНО ЕЛИМИНИРАЊЕ	ПОД КОНТРОЛА	ИНТЕНЗИВНА ПОМОШ
	ЈАКА	ГЕНЕРАТОРИ НА ФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА	ПЕРСПЕКТИВНИ ПРОИЗВОДИ	ЛИДЕРИ

Кога се воведуваат нови елементи, потребно е претходно да се разгледуваат предложените проекти од страна на деловната единица, во состав на претпријатието.

Од досегашните разгледувања на 4-те сегменти од матричната форма на портфолио концептот стратегиските деловни единици ќе се најдат во категоријата добитници, загубари, создавачи на профит, единици во просечна состојба и оние деловни единици што не се определени, а треба да се класифицираат во некоја категорија. Најдобрите профитабилни единици потребно е да се стимулираат, а за просечните деловни единици се јавува потребата да се направи напор за нивно преминување во подобрата категорија или истите да се продадат.

Анализата ќе покаже колку сегашниот портфолио на претпријатието е блиску до оптималното ниво, а оптимално портфолио ќе биде она што има најмалку профитабилни единици. Само некои деловни единици што обезбедуваат cash flow можат да се земаат за профитабилни, додека за останатите потребно е да се преземат мерки за нивна трансформација, како би се постигнал бараниот резултат. За постигнување на оптимално деловно портфолио потребно е

⁶ Цитирано дело, стр. 161.

претпријатието да се труди да ги задржи профитабилните деловни единици, додека во послабите деловни единици потребно е вложување на дополнителни средства и промена на асортиманот на производите.

За зацврстување на деловните единици, како основни извори за раст на претпријатието, треба да се преземат следниве стратегиски мерки:

1. да се промени видот на производот, како и маркетинг стратегијата;
2. да се променат производите, но маркетинг стратегијата да остане иста;
3. да се модифицира производот со прилагодување на маркетинг стратегијата;
4. да се постигне стеснување на производните линии или нивно комплетно елиминирање и
5. да се воведат нови производи, односно производни линии.

Целта на стратегијата што ја презема секоја деловна единица е да се стекне конкурентска предност, со што ќе се надмине конкуренцијата и просечното производство. За постигнување на таа цел можни се комбинации со три основни стратегии на деловните единици и тоа:

- намалување на трошоците;
- диференцирање и
- пазарно фокусирање (сегментација на пазарот).

Оттука произлегува заклучокот: за да бидат производите во деловната единица конкурентни на пазарот потребно е намалување на трошоците во производството, а продажбата треба да се остварува преку диференцирање и сегментација на пазарот.

2. УПОТРЕБАТА НА ПОРТФОЛИО КОНЦЕПТОТ ВО ФИНАНСИРАЊЕТО НА ДЕЛОВНИТЕ АКТИВНОСТИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО

2.1. Планирање на финансиските извори

Планирањето на финансиските извори потребни за развојните активности и тековното работење на претпријатието претставува активност за истражување на расположливи финансиски извори и услови за нивниот развој и начинот на нивното обезбедување. При тоа, како неопходност се наметнува потребата од истражување на потребните износи и структура на финансиски средства. Идентификувањето на развојните проекти, како и програмираните тековни активности претставуваат основа за утврдување на потребите од финансиски средства. Во овој контекст битно е да се оптимизира структурата на финансирањето за што, како појдовна основа, се ***финансиските цели и условите за користење на одделни финансиски извори.***

Финансиските извори обично се: акумулираната добивка, долгорочните и краткорочните кредити, средства врз основа на заеднички вложувања, наменските фондови, амортизацијата, ослободувањето на средствата со намалување на некои вложувања (намалување на залихите на материјали и готови производи). Во определени случаи финансиски извори можат да бидат и средства од добавувачите, авансите од купувачите, средства добиени преку емисија на акции, обврзници и други хартии од вредност, дивиденди и сл.

За непречено тековно и развојно работење на претпријатието потребно е усогласување на финансиските потреби и изворите на финансирање при претпоставка дека ќе се обезбеди задоволителен профит. Покрај другото, се зголемува значењето на финансискиот менаџмент во стратегиското управување со претпријатието.

Имено, треба да се утврдат целите, потоа потребно е да се идентификуваат инвестиционите алтернативи, да се утврди потребната

структура и висината на финансиски средства, да се идентификуваат и оценат изворите на финансирање, да се утврди саканата финансиска структура на претпријатието, како и да се направи план за приливот и одливот на финансиски средства. Очигледно е дека планирањето на финансиски извори е мошне сложена активност која што бара многу суптилно познавање на интерните финансиски текови во претпријатието, како и функционирањето на екстерниот финансиски пазар. Оттука произлегува и сложеноста на самата постапка за усогласување на потребите од финансиски средства и изворите за нивно обезбедување.

Во рамките на оваа постапка потребно е да се обрне посебно внимание и идентификување на потенцијални извори на финансирање како што се, на пример: индивидуални купувачи на акции, банки, други претпријатија, финансиски фондови и слично.

Напоредно со предходното, потребно е да се направи проценка на можностите на претпријатието за рационално користење, односно оплодување на финансиските средства. При тоа се јавуваат два вида проблеми. Првиот, по сè изгледа се однесува на истражување на финансискиот пазар и неговото функционирање како и промовирање на бонитетот на претпријатието. Вториот проблем се однесува на истражување на инвестиционите алтернативи и можностите за нивна профитабилност.

Голем број можности за долгорочно и краткорочно финансиско планирање во претпријатието ја прават финансиската функција многу сложена. Често се јавува дилема како да се комбинираат интерните и екстерните извори, да се постигне оптимализација во нивната рочност, при тоа да се предвиди и оцени ризикот, а да не се наруши ликвидноста на претпријатието. Во контекст на тоа битно е каква политика ќе се примени за емитување акции, исплата на дивиденди, емитување на обврзници како и преземање на други аранжмани со банките и други финансиски институции, а со цел прибавување финансиски средства.

Во фазата на фино планирање, со помош на проектирање на билансите и финансиските текови, ќе се направи проверка колку се атрактивни пооделни решенија.

Со правилно комбинирање на екстерните и интерните извори на финансирање може да си изврши влијание на определени преземени стратегии за финансиско зацврстување. Кога се преземаат вакви активности особено треба да се внимава: инвестициите да не се многу мали или многу големи и да не се инвестира во несоодветен проект. При изготвувањето на финансискиот план потребно е да се има увид во финансиските движења во поглед на нивната примена за реализација на поставените цели.

Планирањето на финансиските извори ги содржи истражувањето на расположливите финансиски извори и нивниот развој како и начинот на нивното обезбедување. Утврдувањето на големината и структурата на финансиските извори се заснова на развојните проекти, додека нивната оптимализација се определува врз основа на финансиските цели и условите под кои што ќе се користат одделните извори на финансирањето⁷.

Планирањето на финансиските извори потребни за финансирање на тековните активности и на идниот развој на претпријатието, главно ги опфаќа следните активности:

- испитување на расположливите финансиски извори;
- испитување на условите за нивно обезбедување и
- изготвување план за нивно користење.

Успешното тековно и развојно работење на претпријатието претпоставува усогласување на финансиските потреби со изворите на финансирање. За таа цел, при финансиското планирање потребно е да се утврди структурата и големината на финансиските извори, да се даде оценка на финансиските извори, да се утврди видот на структурата што е потребна на изворите на финансирање на претпријатието, да се направи план за приливот и одливот на финансиските средства и др.

Кога се планира приливот и одливот на финансиските средства, тогаш вниманието треба да се фокусира на односот на производите, од

⁷ М. Милосављевиќ, Д-р Ј. Тодоровиќ, „Планирање развојне политике предузеќа“, Савремена администрација – Београд, 1994 год., стр. 513.

аспект на нивната пазарна позиција, и обезбедувањето на финансиски средства за наредниот период.

Во ваков случај, како активни генератори на финансиски средства се јавуваат оние производи кои, заради доминантното пазарно учество и ниска стапка на раст на пазарот, не бараат дополнителни финансиски вложувања, па средствата од нивната продажба се насочуваат за финансирање на т.н. перспективни производи, со цел да се зголеми нивното пазарно учество. Дел од овие средства можат да се насочат кон одржувањето на позицијата на производите кои во тој момент се пазарни лидери, во смисла на намалување на нивните цели, подобрување на перформансите на производот, рационализација на производството, а со цел да се зајакне конкурентската позиција. Во зависност од тоа какво е пазарното учество на производот, можно е да се аплицира и планира приливот и одливот на средства во претпријатието. Праксата покажува дека е можно да постои неурамнотеженост меѓу приливиот на финансиски средства и средства предвидени за инвестирање. Во секој случај, најдобро е средствата да се користат во моментот на нивното деблокирање.

Трнувајќи од сознанието дека врз обемот на потребните финансиски извори во планираниот период значително влијание има планот за производство и набавка, потребно е да се земат предвид некои конкретни ставови во претпријатието, како што се:

1. Дали ќе се произведува или купува,
2. Дали ќе се купува или позајмува,

Определувањето на оптимално решение може во значителна мера да има влијание на финансиските потреби. Усогласувањето на финансиските потреби и структурата на финансиските извори, пак, мора да се заснова на утврдените финансиски цели, како и на прифаќањето на стратегијата за развојот на претпријатието⁸.

⁸ М. Милосављевиќ, Д-р Ј. Тодоровиќ, „Планирање развојне политике предузеќа“, Савремена администрација – Београд, 1994 год., стр. 513, 516.

Инвестиционите одлуки мора да се донесуваат врз основа на анализата на расположливите финансиски средства. Анализата ќе ја покаже релевантноста на зацртаните проекти, бидејќи сите проекти не се подеднакво значајни, а тоа ќе помогне во правилното донесување одлуката за изборот на проектот за којшто ќе се определи претпријатието. Со тоа ќе се дојде до соодветен избор на проектот во којшто ќе се инвестира, а што ќе придонесува за стекнување поголем профит.

Неусогласеноста помеѓу планот за инвестиции и планот за финансиските извори, како и неповолната структура на изворите на финансирање доведува да проблеми во реализацијата на развојните проекти, а со тоа и поскапо финансирање на зацртаниот проект. Значи, основна цел на планот е да се воспостави рационален однос меѓу инвестиционите цели на претпријатието, а неговите основни елементи се финансиските потреби и финансиските извори⁹.

Во среднорочните плански периоди, што најчесто не се поклопуваат со инвестициониот циклус, финансиските потреби произлегуваат од условите за реализација на започнатите проекти, или оние што ќе започнат во тој период.

Кога се планираат финансиските потреби и изворите на финансирање потребно е да се има предвид и динамиката на ослободување, т.е. блокирање на средствата во тој период.

Според тоа, усогласеноста на проектот (производите) кон пораст на пазарот, односно коњуктурата и зголемувањето на пазарното учество, овозможува да се антиципира и планира приливот и да се насочи одливот на средствата во планскиот период.

За тековното работење планскиот биланс на состојбата го покажува вкупниот недостиг на финансиските извори, а според рокот на врзување и структурата на финансиските извори може да се види дали се работи за краткорочен или долгорочен недостиг на финансиски извори.

⁹ Цитирано дело, стр. 510.

Планскиот биланас на состојбата не ги прикажува средствата и изворите на финансирање, земјаќи ги предвид и деловните трансакции.

Овој биланс следејќи ги тековите на деловните средства, го покажува обезбедувањето и користењето на средствата. Во билансот на состојба зголемувањето на позициите во пасивата претставува обезбедување на средствата, бидејќи изворите на финансирање се зголемуваат, но и намалувањето на позициите на активата претставува обезбедување на средствата, во смисла на нивна мобилизација и нивно директно или индиректно трансформирање во парични средства¹⁰.

При вложување во нови инвестициони проекти, самиот инвестиционен проект го дава износот на капиталот што треба да се обезбеди. Притоа, за добар инвестиционен проект се смета оној што ја прикажува и динамиката на вложувањата.

Кога се работи за планирање на големината на добивката од проектот во кој што се инвестира, тогаш мора да постои усогласеност меѓу производот и пазарот. Производителот (претпријатието) мора да инвестира и во развојот на производот и во развојот на пазарот.

Оттука, комбинацијата „производ/пазар“ може да се третира како инвестициона единица, а вкупната добивка на производителот е: тој е заинтересиран да ги зголеми изворите заради остварување на поголема добивка.

Зголемувањето на изворите подразбира проширување на пазарното учество што ќе овозможи остварување на ефектите од вложувањата, како и обезбедување предимство врз основа на пониските трошоци по единица производ.

Според тоа, приходите од секоја инвестициона единица зависат од:

- а) уогласеноста на производот и пазарниот сегмент;
- б) големината и стапката на порастот на пазарот;
- в) релативно пазарно учество и сл¹¹.

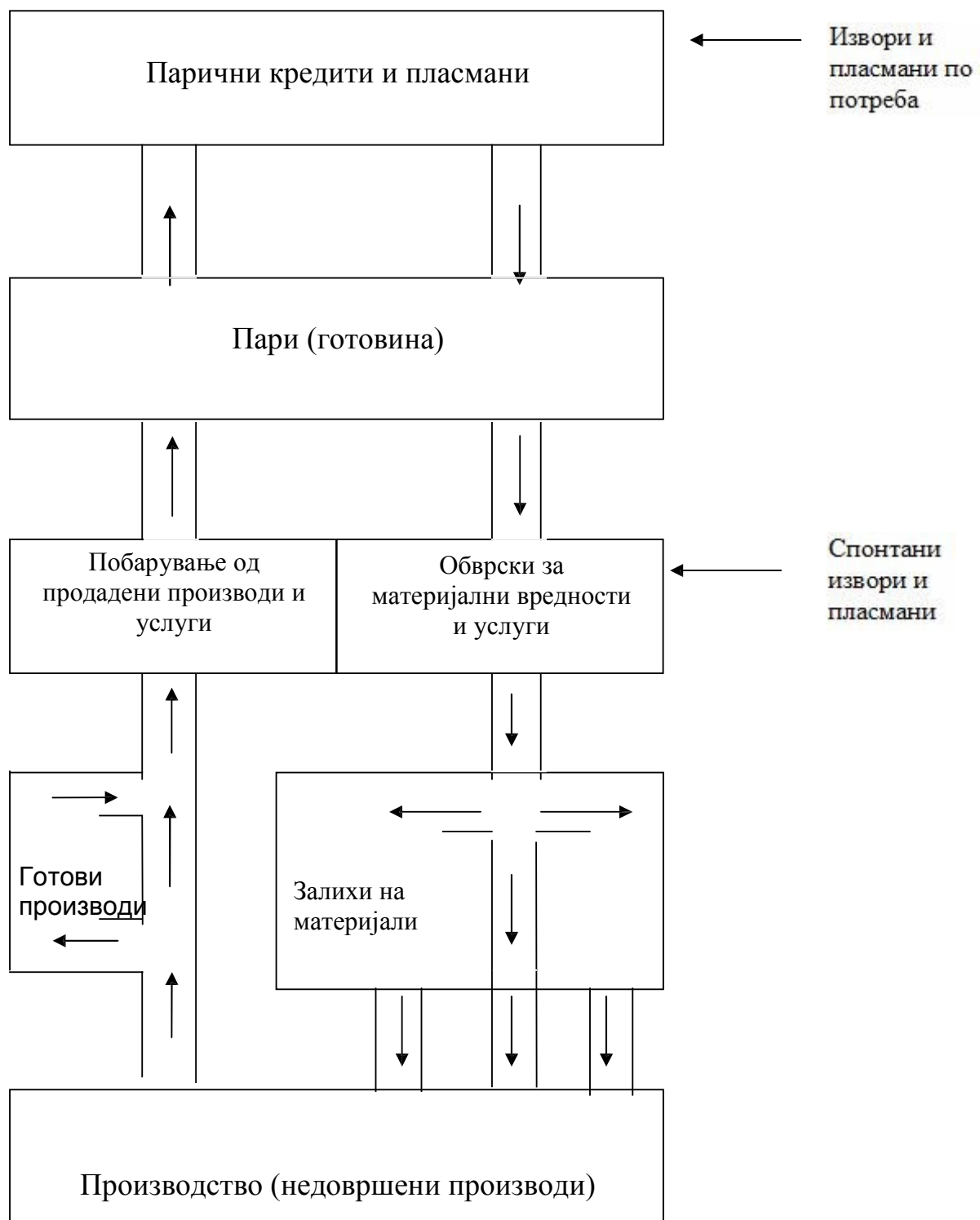
¹⁰ Б.Трајкоски, „Деловни финансии со финансиски менаџмент“, Економски факултет – Прилеп, 1997 год. стр.293;

¹¹ М. Милосављевиќ, Д-р Ј. Тодоровиќ, „Планирање развојне политике предузеќа“, Савремена администрација – Београд, 1994 год., стр.155.

Кога се планира приливот и одливот на средствата се јавува потреба да се земат предвид и односите меѓу производите во поглед на влијанието на нивната позиција на идните текови на финансиските средства. Во таков случај се јавува потреба од примента на портфолио концептот кој ги отсликува позициите на производите од аспект на пазарното учество и порастот на пазарот.

Затоа, за управување со асортиманот на производите може да се примени портфолио концептот што се користи во област на управувањето со финансите. Со него е можно согледување на дејството на тековните инвестиции во хартии од вредност врз идното финансиско портфолио на претпријатието.

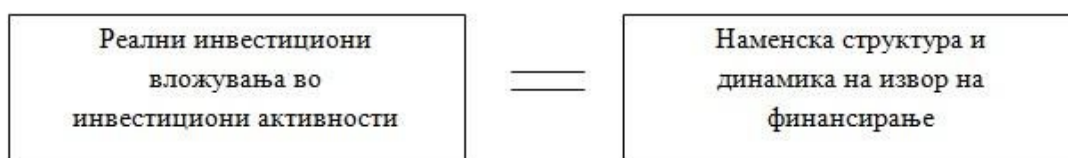
Кружното движење на паричните и материјалните вредности во претпријатието е дадено на наредната шема:



Шема: Кружно движење на парични и материјални вредности во претпријатието

Извор: Г. Илиќ, „Дугорочна улагања и извор извора финансирања у ОУР“, Савремена администрација – Београд, 2005 год.

Покрај планирањето на вкупните вредности на инвестиционите вложувања во основни средства, трајни обртни средства и средства за општествен стандард, нужно е да се планираат и изворите на финансирање. При тоа треба да се раководиме од логиката на балансирање:



При планирањето се врши нужна динамична усогласеност на инвестиционите вложувања и изворите на нивното финансирање. За понатаму да се предвидат извори на финансирање за реализација на инвестиционите активности, најчесто заради ограниченоста на основните и дополнителните извори на финансирање (акумулација и кредити) при планирањето, на прво место, се утврдува структурата и висината на потребните инвестициони вложувања и се составува адекватна, оптимална структура, односно се утврдува и висината и видот на изворите на финансирање.

Само најдобро подготвена содржина на инвестиционата програма овозможува намалување на економските проблеми сврзани за изворите на финансирање. За да не дојде до нерамнотежа меѓу расположливите средства и средствата потребни за инвестирање потребно е при финансиското планирање да се зацртаат финансиските цели.

Ако не се испланира стабилна конструкција за финансирање се јавуваат ограничувачки фактори како: мали износи на расположливи средства, што го зголемуваат опортунитетниот трошок по секоја единица ангажирано средство; конституционата и законска регулатива се со носечки рестрикции, штедење и стабилизација.

2.2. Суштина, значење и цели на планирањето на финансиските извори

Значењето на планирањето на финансиските извори произлегува од потребата за урамнотежување на вкупните цели и трошоците за финансирање и реализација на планот за раст и развој на претпријатието. Според тоа, планирањето опфаќа: проучување на можностите за финансирање, дефинирање на финансиските цели и програмирање на финансиските извори. Во случај кога се јавува неусогласеност меѓу планот на инвестициите и планот за развој на финансиските извори, односно кога има неповолна структура на изворите за финансирање, доаѓа до застој во реализацијата на развојните проекти и до зголемување на потребните финансиски средства¹².

Според тоа, усогласувањето на финансиските потреби со структурата на финансиските извори треба да се заснова на почитувањето на планираните финансиски цели и притоа да се прифатат оние стратегиски определби за раст и развој на претпријатието со кои што ќе може да се постигне постојано следење на движењето на финансиската рамнотежа и усогласување на трошењето, од една страна и остварувањето на зацртаните цели, од друга страна.

Кога се пристапува кон планирање на финансиските извори неопходно е да се утврдат изворите што ќе се употребат за рентабилни проекти, потоа инвестиционите вложувања што ќе овозможат проектите да работат со поголема добивка, нивно повратно влијание врз планирањето на изворите, како и структурата на трошоците. Во тој случај се јавува потреба од урамнотежување меѓу зацртаните цели на претпријатието и трошоците што не содејствуваат со тие цели.

Содржината и задачите на планот се определуваат од големината, структурата и динамиката на вложувањата потребни да се остварат

¹² М. Милосављевиќ, Д-р Ј. Тодоровиќ, „Планирање развојне политике предузеќа“, Савремена администрација – Београд, 1994 год., стр.513.

планираните цели за раст и развој на претпријатието, при што се води сметка за планирање на приливот и одливот на средствата. Во тој случај неопходна е примената на портфолио концептот, кој што ги отсликува позициите на производите, од аспект на пазарното учество и порастот на пазарот.

Во тој контекст, дефинирањето на финансиските цели претпоставува дефинирање на финансиската состојба: што се сака да се постигне во планскиот период. Ваквата цел се дефинира врз основа на планираното зголемување на продажбата, добивката, имотот на претпријатието, обврските за плаќање, како и со одделните односи меѓу овие големини. Зголемувањето на продажбата зависи од пазарното учество кое што, од друга страна, генерира зголемена добивка. Колку ќе се успее во ова зависи од способноста на претпријатието за комбинирање на сопствените променливи големини на пазарните потреби.

Остварувањето на финансиските цели неминовно е поврзано со расположливите средства што ќе помогнат за остварување на зацртаните инвестициони активности.

Развојот и растот на претпријатието се условени од расположливите финансиски извори, односно од способноста на претпријатието, под определени услови, да обезбеди финансиски извори за сопствениот развој на долг, односно среден рок.

Растот за претпријатието преставува прогрес, постојани промени и постојано движење напред, континуиран напредок на претпријатирето во сите сфери на неговото функционирање. Според тоа, планирањето на развојот ќе претставува согледување на можните идни состојби во кои претпријатието може да се најде и одредување на активностите со чија реализација во иднина ќе завземе најдобра положба.

Тоа е процес со кого постојано се согледува и усмерува идното движење на системот со што ќе се обезбеди негово континуирано и ефикасно движење во идниот период. Планирање на развојот е континуиран, непрекинат процес, без кој неможе да се оствари идно ефикасно финансирање.

Се верува дека континуитетот на планирање, на развојот во одредени временски интервали бара преиспитување на поставените цели и правци за развој¹³.

Со стратегијата за развој се дефинираат правците и методите за остварување на целите. Стратегијата води кон согледување на нејзините битни компоненти кои според J.Insoff ги прават:

1. производно – пазарното подрачје,
2. векторот на раст,
3. конкурентската предност и
4. синергијата¹⁴.

Растот на претпријатието, односно неговото проширување, се остварува:

1. како одговор на зголемената побарувачка на конкуренцијата;
2. проширување на пазарот на штета на конкуренцијата;
3. со развој на нови пазари и
4. со развој на производот¹⁵.

Растот и развојот на претпријатието се условени од правиланата постапка во планирањето на финансиските извори за постигнување на зацртаните цели за прогрес на истото.

2.3. Утврдување на потребните финансиски средства за финансирање

Функционалната меѓузависност на реалните инвестициони вложувања во инвестиционата активност има заедничко влијание на предвидените ефекти, а тоа бара вкупните извори на финансирање, што

¹³ П. Јовановиќ, „Управлење развоја у ОУР“, Привредна штампа ООУР, Предузеќе финансиско студио – Београд, 1977 год. стр, 200;

¹⁴ Г. Илиќ, „Дугорочна улагања и избор изворе финансирање у ОУР“, „Современа администрација“ – Београд, 1997, стр. 33;

¹⁵ Цитирано дело стр. 35.

ќе обезбедат финансиски активности, да бидат делови за нормален процес на репродукција. Ако не се обезбедат средства за еден елемент и структурата на вложувањето може битно да го наруши нормалното работење на инвестициониот објект. Единството и меѓузависноста на инвестиционите вложувања и изворите на финансирања може графички да се претстават на следниот начин:



Мрежниот дијаграм на физичкото создавање на инвестициониот објект го дава планот на изградбата на инвестициониот објект од каде се

добиваат роковите на плаќање на изведувањата. Набавката на опрема ги дефинира роковите на плаќање на добивката и слично.

При планирањето, покрај големината и структурата на видовите на одделни извори, посебно внимание треба да се посвети и на динамичката рамнотежа на вкупните инвестициони вложувања и нивните извори на финансирање.

Внатрешните извори на финансирање се сопствени средства кои не предизвикуваат финансиски обврски, тие овозможуваат поголема сигурност и самостојност на инвеститорот.

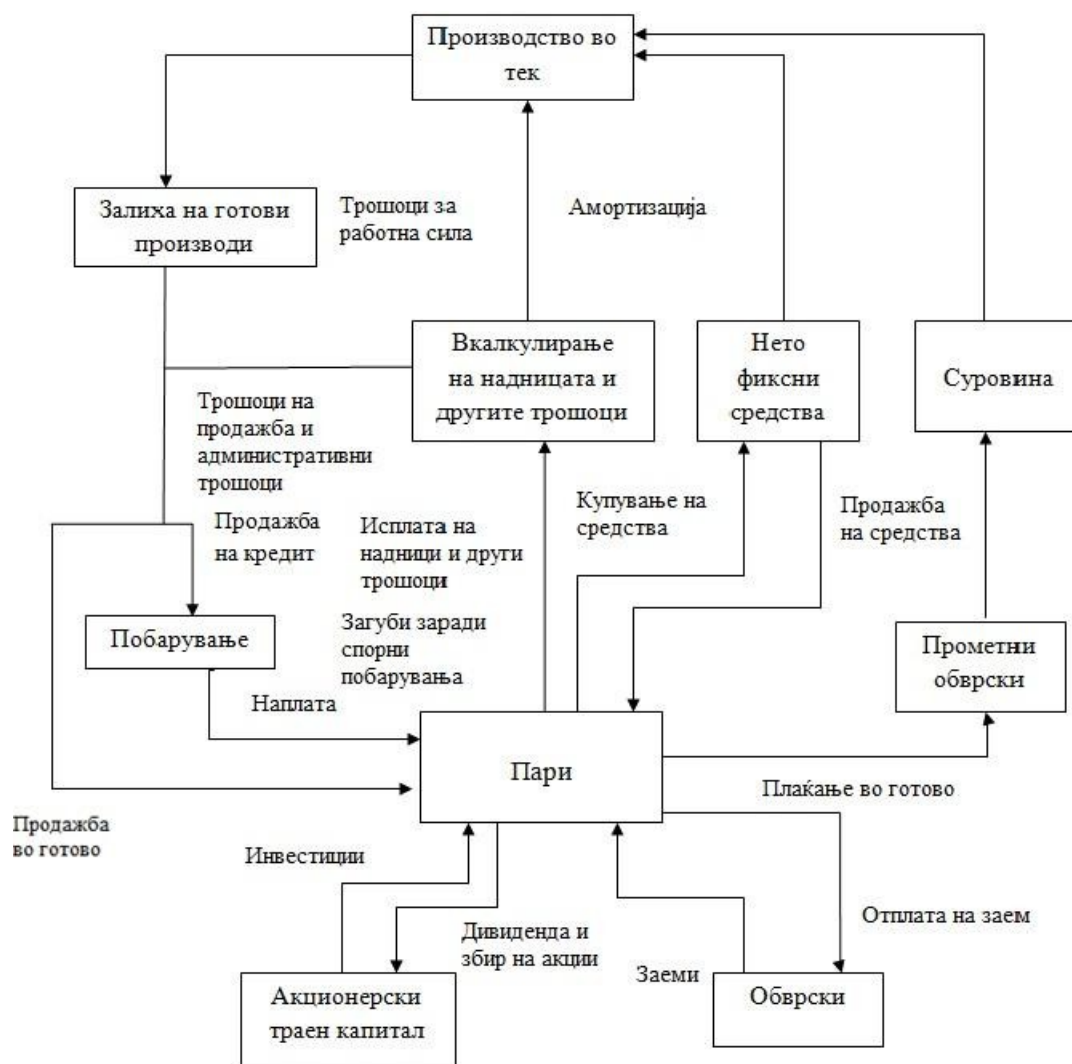
Но во пракса овие извори секогаш не ги задоволуваат потребите, па затоа се користат и надворешни, туѓи извори, кои создаваат обврски за враќање на средствата¹⁶.

Финансиската конструкција е детерминирана од целите на основните средства, целите на сировините и репроматеријалите, намената и користењето на средствата и очекуваната рентабилност од инвестиционите вложувања, при што тие треба квантитативно да се применат во инвестиционата програма за да послужат како ориентир на оваа проблематика. Финансиската конструкција за финансирање на инвестиционите активности е следење, со посебни осврти за условите, роковите, висините, надоместокот на одделни извори.

За успешност на инвестиционата активност потребно е да се проследи текот на финансиските средства како и нивната употреба во реализирање на зацртаните цели. Текот на средствата во претпријатието може да се претстави како континуиран процес.

За секоја намена на средствата потребно е да постои соодветен избор. Во поширок смисол, имотот на претпријатието е претставено со нето – употреба на средствата, а обврските со нето – извори. Текот на средствата за производно претпријатие е прикажан на следната шема:

¹⁶ В. Пановска, „Методолошки пристап за утврдување на пресметковната вредност за изградба на инвестиционен објект“, Скопје 2005г. стр. 116.



Слика 8. Текови на средствата во претпријатието

Во тој циклус не постои почетна или завршна точка. Готовиот производ е составен од различни трошоци – суровини, фиксни средства и труд. Во понатамошниот период производот се продава или во готово или на кредит. Продажбата на кредит ги вклучува побарувањата кои, кога ќе се наплатат, стануваат пари. Ако продажната цена на производите ги надминува сите трошоци (вклучувајќи ја амортизацијата) со тек на одреден временски период претпријатието остварува профит. Во спротивен случај остварува загуба. Залихите на пари на средните точки на шемата, флукутираат со текот на времето во зависност

од производството, продажбата, наплата на побарување, трошоци на капиталот и финансирањето. Од друга страна, залихите на суровините, производството во тек, залихите на готови производи, побарувањата од купувачите, флукутираат со продажбата, производството, како и политиката за управување со побарувањата, залихите и краткорочните обврски.

Балансирањето на средствата е метод со кој се анализира текот на нето-средствата помеѓу две временски точки. Тие точки го прилагодуваат почетокот и крајот на финансиските извештаи за било кој релевантен период на испитување – тромесечие, година или пет години.

Треба да се нагласи дека извештаите за средствата од претпријатието ги даваат нето, а не бруто промените помеѓу два споредливи извештаи во различно време.

Финансиските средства се дефинираат на неколку различни начини, во зависност од барањата на анализата, и ако се дефинирани како пари, многу аналитичари ги сметаат за обртни средства¹⁷.

Анализата на извештајот за пари и обртен капитал дава увид во финансиските трансакции на претпријатието, увид кој е особено значаен во финансискиот менаџмент во анализите за минатиот период и идните планови на претпријатието.

На тој начин се согледува нерамнотежата во примената на средствата, а со цел да се преземат соодветни мерки. Анализата на извештајот за средствата ќе биде значајна за финансискиот менаџер во услови на среднорочно и долгорочно планирање на финансиите во претпријатието.

Кога станува збор за нов проект тогаш истражувањата за новиот проект се вршат паралелно со другите истражувања во проектното истражување. Целта на тие истражувања е да се соберат информации за сите интерни и екстерни извори, за да се изнајде најповолен извор или нивна комбинација. До податоци за интерни извори се доаѓа од увидот на моментално слободните средства во вид на амортизација, продажба

на основни средства, намалување на залихи и побарување како и

¹⁷ James C. Van Horne, „Финансиско управување и политика“ – Загреб, 1993 г.

новоформирани средства од амортизацијата. Исто така, треба да се има предвид обемот и динамиката на сегашните реални средства. На овој начин се доаѓа до сознанија за обемот и динамиката на слободните интерни средства за нови вложувања.

Истражувањето на интерните извори обично почнува од постоечките кредитори и се проширува на останатите кредитори. Кај надворешните извори битно е да се утврди умешноста на кредиторот да финансира соодветен проект во претпријатието, обемот и динамиката на средствата кои се ставаат на располагање, деловите на кредиторите и слично.

Да резимираме, кога станува збор за проблематиката на изборот на инвестициите, нивното планирање како и реализацијата, тогаш претпријатието е одговорно во целост за извршување на превземените обврски, при што рентабилност и ликвидност треба да се остварат преку вкупното делување и затоа структурата на финансиските извори која има директно влијание, како и планирањето на финансиските извори, мора да се набљудува во контекст на претпријатието во целост.

2.4. Видови финансиски извори и начини за нивно обезбедување

Финансирањето на активностите во претпријатието, главно, се врши од долгорочни и краткорочни извори. За таа цел, неопходно е комбинирање на различните видови извори на финансирање што, исто така, преставува предмет на планирање на финансиските извори. Изворите за краткорочно финансирање во литературата се поделени на спонтани извори и извори што настануваат со посебни спогодби.

Спонтаните извори се наменети за финансирање на нормалното работење (набавка на материјали, продажба, ангажирање на работната сила и др.

Зголемувањето на обемот на производството предизвикува зголемување на трошоците што се рефлектираат врз зголемувањето на краткорочните обврски кон добавувачите, зголемената исплата на плати на вработените, зголемени обврски кон државата за плаќање даноци и придонеси и др. Ваквиот вид извори не подлежи на плаќање камати, со што се менува финансиската структура. Тие имаат карактер на непокриени извори и се погодни за финансирање.

Позастапени спонтани извори се обврските кон добавувачите и растечките обврски (нив ги сочинуваат обврските за плати и обврските за даноци). Обврските кон добавувачите, односно т.н. трговскиот кредит, се јавуваат како непокриени извори на финансирање на претпријатието. Оваа форма на финансирање се користи за набавка на материјали, стоки и услуги без потпишување формални документи со кои што, впрочем, се воспоставува врската меѓу купувачот и продавачот. Бидејќи обврската на купувачот кон добавувачот е резултатот на трговската трансакција, овој однос е наречен трговски кредит. За овој вид кредит од големо значење се следните услови:

- периодот на користење на кредитот,
- процентот на каса – скonto,
- почетокот на кредитниот период.

Друг значаен спонтан извор на краткорочно финансирање се растечки обврски. Овие обврски произлегуваат од примарните услуги за кои плаќањето секојдневно се зголемува, сè до нивната исплата, кога почнуваат да се намалуваат, за потоа да почнат повторно да растат сè до моментот на повторната исплата. За овие извори се карактеристични обврските за пресметани плати и обврските за даноци. Што се однесува до втроите обврски, претпријатието е обврзано да ги плати во определен законски рок, што значи времето за манипулирање со овие средства е ограничено.

За разлика од овие обврски, можноста за манипулирање со средствата за плати е поголема. Претпријатието е во можност да го пролонгира денот на исплатата на платите и овие обврски да ги користи

како значајни извори на финансирање. Овие два извори на финансирање се многу значајни за работата на претпријатието, затоа што не подлежат на плаќање камати.

Многу користени извори за краткорочно финансирање се непокриените извори или таканаречените неосигурени извори. Кај овие финансиски извори корисникот нема обврска кон кредиторот да му пренесе права на определен дел од својот имот со кој кредиторот ќе може да го наплати своето побарување ако обврската не биде подмирена во времето на достасување. Такви извори на финансирање се банкарските кредити и комерцијалните записи.

Најмногу употребувана форма за финансирање е банкарскиот кредит. Овој вид кредит е во функција на работењето на претпријатието. Ако претпријатието добро работи често се јавува потреба од набавка на сировини, репроматеријали и слично, а со тоа се зголемува и потребата од зголемено финансирање.

Со претворањето на набавките во производи, а потоа и со нивната продажба, автоматски обврската кон кредитодавателот почнува да се гасне. Позначајните видови банкарски кредити се:

- кредит со еднократна отплата,
- кредитна линија и
- револвинг кредит.

Кредит со еднократна отплата обично добиваат кредитоспособни претпријатија од комерцијалните банки, а истиот се зема кога се јавуваат специјални потреби. Ваквиот кредит се заснова на меница, потпишана од корисникот, со која што тој се обврзува да го врати кредитот (обично тоа време од 30 дена до 9 месеци). За овој вид кредит е карактеристична примарната стапка на камата, што значи најниската каматна стапка.

Со кредитната линија се врши договарање меѓу корисникот и комерцијалната банка за износот на непокриениот краткорочен кредит што треба корисникот да го земе на користење. Со договорот за кредитната линија банката не го гарантира кредитот, но само информира

дека доколку располага со средства ќе му го овозможи на претпријатието истиот (финансиските извори од претходниот период). Каматата од овој вид кредити флукутира, односно со неколку проценти е повисока од примарната каматна стапка.

Кога странките се договараат за користење револвинг кредитен аранжман тоа значи договор за гарантирање на кредитната линија. Во тој случај, комерцијалната банка го става на располагање договорениот износ на корисникот, независно од тоа дали постои недостаток на пари во тој момент.

Користењето на овој вид кредит е многу поскапо за претпријатието, но сигурноста дека ќе ги добие средствата е поголема.

Покриени (осигурани) краткорочни средства се користат кога претпријатието не е во состојба да обезбеди непокриени кредити и во таква ситуација е принудено да ангажира средства од краткорочни извори со обврска да обезбеди нивно покривање со дел од својот имот. Со тоа кредиторот има право, доколку корисникот не ги подмири обврските во определениот рок, да ги наплати побарувањата со присвојување на имото на должникот. Средствата што служат за покривање на кредитот имаат по трајност поголема вредност од времето договорено за исплата и постои можност за полесно конвертирање во пари. Каматната стапка кај покриените кредити е поголема од онаа на непокриените кредити, бидејќи првите не се помалку ризични од непокриените кредити. Од друга страна, постапката на договарањето и администрирањето поврзано со овој кредит создава поголеми трошоци.

Инвестициите чии ефекти се очекуваат во иднина, во време подолго од една година, се финансираат од долгорочни вложувања. Во овој случај, не се вложуваат само физички предмети (земјиште, градежни објекти, опрема, повеќегодишни насади, основно стадо), но се вложува и во купување хартии од вредност што се емитирани од други фирми, или се вложува во економско - пропагандни активности, во истражување и развој и слично.

Долгорочните вложувања наоѓаат место во билансот на состојба како постојани (фикси) средства, трајни обртни средства или долгорочни финансиски пласмани со долг век на постоење. Со тоа се овозможуваат промените на средствата во долгорочните вложувања да се распоредат на повеќе делови од периодот во кој што ќе се оствари финансиска корист од направените вложувања.

Независно од видот на предметите и активностите во кои што се вложува, долгорочните пласмани можат да бидат во постојани средства (капацитети, со кои се менуваат трајните услови за работа) или во нови објекти со кои ќе се креираат условите за нови активности.

Според видот на сопственоста на средствата, изворите на финансирање се јавуваат како сопствени и туѓи извори.

Сопствениот капитал е најдобар, бидејќи нема временски и наменски ограничувања кога е во прашање неговата употреба. Овој капитал се јавува како номиниран и неноминиран, при што номинираниот е траен, а неноминиранот е дополнително стекнат капитал во текот на работењето на претпријатието. Сопствениот капитал е со спственост на самото претпријатие. Овој капитал е најповолен, бидејќи претстваува обврска што достасува последна за измирување, односно не се измирува сè додека претпријатието работи рентабилно.

Трајниот капитал е обезбеден уште при основањето на претпријатието. Овој капитал се јавува како деловен фонд, општествен капитал од резултатот и останат општествен капитал. Овој извор на капитал се зголемува со издвојување на дел од добивката при нејзината распределба.

Средствата од деловниот фонд служат за извршување на функциите и задачите на претпријатието. Овој капитал се намалува при лошо работење на претпријатието, односно кога има намалување на средствата во деловниот фонд (изворите) за износот на загубите и неноминиранот капитал.

Втората група извори се туѓите извори, што се јавуваат како долгорочни и краткорочни. Овие средства имаат рок на враќање и се ограничени во поглед на функционалната употреба на капиталот.

Кај нас, денес, се прифаќа акционерскиот капитал, како извор на финансирање, со што се активираат слободните парични средства на граѓаните.

Акционерскиот капитал е капитал на препријатието, што може да биде издаден (запишан), наплатен и номиниран. Овој капитал претставува постојан фонд на средства на претпријатието.

Неноминираниот капитал е сопствен и траен капитал. Големината на средствата што потекнуваат од овие извори останува трајно во претпријатието. Висината на неноминираниот капитал е променлива. Во овие извори спаѓаат: законските резерви, статутарните резерви. Слободните резерви, резервираните резерви и нераспределената добивка од поранешните извори. Овие извори уште се познати и како фондови.

Покрај сопствените извори на средства се користат и туѓите извори кои што се делат на краткорочни и долгорочни извори. Во долгорочни спаѓаат:

- обврски кон поврзани претпријатија,
- орочени вложувања од странски лица,
- кредити од банки во земјата,
- кредити во странство,
- продадени обврзници и други.

Покрај овие извори постојат и вонредни средства и извори. Овие средства служат за задоволување на потребите за заедничка потрошувачка на вработените во претпријатието. Во оваа група средства се опфатени:

- средствата за заедничка потрошувачка и
- средства за солидарни цели.

Кога станува збор за видови финансиски извори, интересна е поделбата на изворите на средствата за инвестирање, групирани во две основни групи и тоа:

а. Основни извори – во кои што спаѓаат акумулацијата и амортизацијата и

б. Дополнителни извори – во кои што се опфатени сите други извори и начини на мобилизирање на средствата. Во оваа група ќе ги споменеме:

- увезена акумулација од странство,
- средства од посебните развојни фондови,
- средства од буџетот на државата и др.

Акумулацијата како дел од добивката се трансформира во нови капитални фондови. Во микроекономската анализа големината на акумулацијата се мери со стапката на акумулативност. Стапката на акумулативност може да се јави како бруто и нето-стапка, во зависност од тоа дали е прикажана вкупната акумулација или новосоздадената вредност. Стапката на бруто-акумулацијата е однос на бруто-паричната акумулација од сите извори на општествениот производ. Бруто-акумулацијата ја формираат три големини: нето-акумулацијата, амортизацијата и трансферот на капитал во странство. Стапката на нето-акумулацијата претставува однос меѓу нето-акумулацијата и националниот доход. Во зависност од тоа што се опфаќа: домашниот национален доход или увезената акумулација, станува збор за стапка на домашна или за стапка на вкупна акумулација.

Преку акумулацијата се доаѓа до некои нови сознанија за акумулативната способност на претпријатието.

Амортизацијата како финансиска категорија е поврзана со постојните фондови, кои што во еден производен циклус пренесуваат дел од својата вредност, при што се амортизираат сè додека не бидат целосно истрошени. Така, постојните фондови во тој циклус ја менуваат својата форма – од физички предмети, објекти и др., преминуваат во парични средства.

Средствата што се издвојуваат од амортизацијата служат за замена на постојните средства, за набавка на нови средства, но и за инвестирање во нови проекти, за отплата на инвестиционите кредити и

др. Какво ќе биде учеството на инвестицијата во бруто-инвестициите на ниво на претпријатие зависи од големината на постојните средства. Во оваа смисла, во пракса се среќаваат два карактеристични случаи. Имено, може отписите (средствата издвоени за амортизација) да бидат помали од вредноста на извршената замена или, пак, да се јави амортизационен вишок.

Големите светски компании користат нова форма за изнаоѓање извори за финансирање. Имено, тие настојуваат да ги прошират своите пазари во помалку развиените земји, како би ги искористиле нивните поевтини фактори за производство (работна сила, сировини, енергија и др.). Капиталот се увезува преку разни форми на финансиска соработка, како што се: директно задолжување, заедничко вложување, кооперации и други форми. Голем дел од овие форми веќе беа споменати. Овде ќе стане збор за една нова форма што се применува во последните години, а тоа е вложување со заедничко преземање на ризикот (заедничко вложување). Оваа форма на производно – финансиската соработка, во последните децении, се шири со поголеми размери во земјите во транзиција. Карактеристично за оваа форма е тоа што партнерот од странство е активен учесник во деловната соработка со домашниот партнер, односно учествува во заедничкиот проект, ги презема ризиците и рамномерно учествува во добивката. На овој начин, се мобилизира акумулацијата на домашните претпријатија, инаку не е доволна за финансирање поголеми проекти. Преку оваа форма на финансирање во претпријатието се внесува нова технологија, знаење и организација, а истовремено се зголемува и извозот. Како странски партнери се јавуваат правни лица со седиште во странство и со странски физички лица, но истовремено како партнери можат да се јават и домашни претпријатија во зависност од дејноста што ја извршуваат.

Притоа странскиот вложувач стекнува право да учествува во управувањето со заедничката фирма, во зависност од процентот на вложените средства, односно во таа висина учествува и во добивката. Добивката може да се трансферира од земјата или да се реинвестира во истото претпријатие.

Во стопанството на Р. Македонија оваа форма на заеднички вложувања малку е застапена, така што сè уште мешовитите претпријатија се малубројни.

Во дополнителните извори на финансирање, покрај увозната акумулација од странство, влегуваат и дополнителните т.н. домашни извори, како што се:

- изворите на средства од посебни наменски фондови;
- изворите на средства од буџетот, наменети за инвестирање и
- други извори.

Овде треба да се напомене дека при планирањето на изворите на финансирање се јавуваат тешкотии, бидејќи се работи за истражување на една сфера во деловното планирање коа што е оптоварена со предизвици и дилеми. Затоа, при проучувањето на ова подрачје на планирање потребно е добро познавање на внатрешните парични текови во претпријатието, како и

функционирање на екстерниот финансиски пазар. Динамичноста на пазарот на капитал, развојот на инвестиционите

алтернативи, како и cash – flow, од претпријатието бараат сложена постапка за усогласување на инвестиционите вложувања и изворите за нивно финансирање.

Кога станува збор за обезбедување на финансиските извори можат да се земат предвид и оние можности што настануваат во самото претпријатие при негово реструктурирање или при обезбедување финансиски средства. Такви можности се:

- намалување на активноста со цел подобрување на вредноста на претпријатието и опаѓање на акциите (divestment);
- продажба на дел од претпријатието за обезбедување готовина (sell-off);
- формирање нови претпријатија со зачувување на сопственоста или поделба на претпријатието на повеќе нови посебни делови, со цел да се подобри пазарната положба на акциите (spin-off);
- откуп на акциите од страна на менаџерите или вработените во претпријатието (management buyout);

- откуп на акции од определена група и престанок на статусот на јавно претпријатие (going private);
- откуп на претпријатието со размена на акции (reverse takeover);
- и други форми.

Реално планирање и правилното комбинирање на екстерните и интерните финансиски извори може да влијае врз ефикасноста на одделни стратегии на раст на претпријатието.

2.5. Содржина и постапка на планирање на финансиски извори врз основа на портфолио концептот

Деловната постапка на планирање на финансиски извори со портфолио концептот може да се следи преку следниве етапи¹⁸:

- Утврдување на целта на претпријатието;
- Идентификување на стратегиската деловна единица – што значи да се утврдат организационите делови на претпријатието што претставуваат заокружени целини според следниве карактеристики: сопствена дејност, одвоена на претпријатието, одвоени конкуренти, сопствен план и контрола и слично;
- Пробно утврдување на улогата, целта и добивките на секоја стратегиска деловна единица – што би значело да се утврди улогата на секоја единица во услови на работење. На овој начин ќе се определи која деловна единица ќе биде двигател на растот, но истовремено и осознавач на финансиските средства, како можност за откривање на оние деловни единици во претпријатието што треба да се дезинвестираат;
- Вршењето анализа на моменталната состојба во деловните единици. Најчесто се врши анализа на позицијата на секоја

¹⁸ Цитирано дело, стр. 339.

деловна единица во состав на гранката. За секоја деловна единица се дава оценка и притоа се означува како успешна, неуспешна или слично;

- Предвидување на состојбата за наредниот период (обично пет години) за секоја деловна единица;
- Утврдување на факторите што се битни за успехот на пазарот;
- Утврдување и рангирање на предностите на секоја деловна единица според определени параметри;
- Утврдување на стратегиите, како и предвидување на резултатите;
- Утврдување на позиција на секоја деловна единица во матрицата и
- Финализирање на улогата, целта, задачите и политиката за секоја организациона единица во матрицата.

Во основната портфолио матрица како недостаток се јавува малиот број полиња кои што не овозможуваат да дојдат до целосен израз сите специфичности на деловните единици во моментот кога се мери нивното пазарно учество и порастот на пазарот. Поради тоа, иницирано е создавање на развиен облик на портфолио анализата што ќе придонесе за подобро планирање.

Портфолио концептот во значителна мера се користи и за поставување дијагноза на постојаната состојба на организационите деловни единици во претпријатието. Преку него се согледува положбата на секој организационен дел што ќе биде база за алокација на финансиските и натуралните големини при управувањето со претпријатието, односно при планирање на развојот во и меѓу самите деловни единици.

Кога истражувањата се вршат со помош на портфолио концептот, а се однесуваат на повеќе проекти, тогаш е потребно при планирањето да се утврди буџетот на секоја деловна единица. Од ова се констатира дека прифатливо е матрично планирање, така што хоризонталното поврзување се врши преку функциите, а тие вертикално се поврзуваат преку портфолио проектот, што е прикажан на следнава слика:

Слика 9.

извод: цитирано дело, стр. 379

ПОРТФОЛИО ПРОЕКТ	ОРГАНИЗАЦИОНА ЕДИНИЦА				ВКУПНО
	ИСТРАЖУВАЊЕ	РАЗВОЈ	МАРКЕТИНГ	
ПРОЕКТ					
1.	→	I ПЛАНИРАЊЕ	↓	→	→
2.			II БУЏЕТИРАЊЕ		
3.			↓		
....			↓		
n			↓		
			↓		

Кога планирањето на проектот се заснова на портфолио концептот, тогаш е даден во две димензии. Преку едната димензија е дадена атрактивноста на бизнисот, од аспект на очекуваниот пораст на продажба по фиксни цени, додека преку другата димензија е дадено учеството на пазарот што го има бизнисот кој се истражува со примената на методологијата на планирање според БКГ. За да се воспостави рамнотежа во портфолиото потребни се:

1. големи инвестиции во „свездите“ чие што учество на пазарот и високиот раст ќе ја осигура иднината;
2. заштитни мерки на „кравите за молзење“ со што ќе се обезбедат средства во фондовите;
3. дополнителни инвестиции во „прашалниците“ со што ќе се обезбедат средствата во фондовите;
4. кога бизнисот ќе се најде во матричната форма во состојба „кучиња“, тогаш е најдобро тој да се ликвидира.

Во примената на БКГ матрицата потребно е да се работи уште еден важен елемент, а тоа е искусствената крива преку која што се опишуваат концептите за намалување на пооделни трошоци.

Со порастот на производството, истражувањата покажале дека поединечните трошоци на производството опаѓаат за околу 20-30% во случаите кога акумулацијата е двојно зголемена.

Битни фактори што ќе влијаат врз намалувањето на трошоците во планскиот период се¹⁹:

1. Зголемената ефикасност на трудот,
2. Специјализација на вработените,
3. Редизајнирање на производот,
4. Стандардизација на производот и
5. Супституција на производните фактори.

Во примена на портфолио концептот „кравите за молзење“ ги претствауваат постарите бизниси што се карактеризираат со претприемачка ориентираност и постабилно окужување. Тие можат да бидат „измолзени“ за да обезбедат стабилен прилив на средства. „Прашалниците“ се однесуваат на бизнисот со вишок потенцијал, каде што се јавува потреба од менаџер кој бизнисот од прашалниците ќе го претвоти во „свезди“, што ќе дадат подобар резултат. Оттука ќе произлезе постоење на различен интензитет на вложување и ослободување на финансиски средства. Во овој случај станува збор за портфолио на производите од аспект на потрошувачката и генерирање на финансиските средства кога има производи што интензивно користат финансиски средства, а другата страна и простор тој да се користи и за планирање на финансиските средства.

По утврдување на местото на производот на пазарот, следен чекор е утврдувањето на висината на добивката, постигната на определена пазарна позиција.

Тоа ќе овозможи производителот да го насочи интересот кон изворите на финансиските средства за остварување поголема добивка, што, пак, ќе овозможи и повисоко пазарно учество.

За зголемување на добивката потребно е да се постигне синхронизација на производството и пазарот, т.е. големината и порастот на пазарното учество.

Во вакви и слични ситуации во прашање е управувањето со асортиманот на производите, се гледа релевантноста на портфолио

¹⁹ Ноел М. Тајчи, „Управување со стратегиски промени“, Институт отворено општество Скопје, 1994 г., стр. 241.

концептот, особено во доменот на управувањето во финансиите. Тој се јавува како концепт за стратегиско управување во инвестициите во диференцираното производство каде што рентабилноста е условена од трендот на зголемување на учеството во гранката. Високото пазарно учество ќе овозможи конкурентност на производителот и можност за зголемна рентабилност.

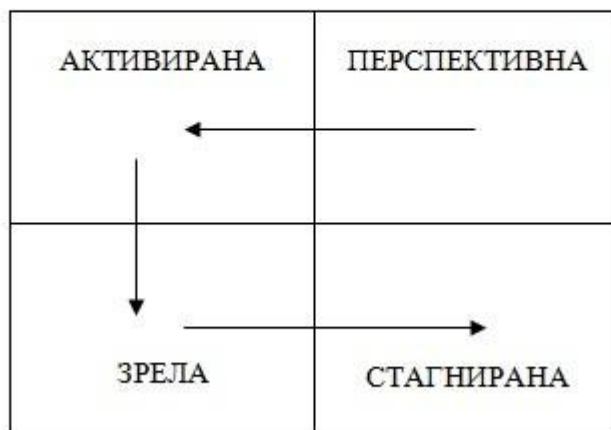
Во зависност од стратегијата што ја презема претпријатието на планот на зголемување на пазарното учество, производот, со текот на времето, се движи од перспективна, активна зрела до стагнирачка состојба, што е прикажано на слика 10.

Движењето на овие состојби подразбира различен интензитет на вложување и ослободување на финансиските средства.

Активни генератори на финансиските средства се оние производи кои што, поради доминантната положба на пазарот, немаат потреба од дополнителни финансиски вложувања. Во тој случај, средствата стекнати со реализацијата можат да се користат за финансирање на производи што имаат перспективна положба, со истовремени мерки на планот на конкурентската способност (намалување на цените и подобрување на производството).

Слика 10. Движење на производите со текот на времето

извод: цитирано дело, стр. 338



Оттука, се констатира дека овој концепт е погоден за планирање во претпријатијата со повеќе деловни единици. Портфолио планирањето

го поистоветува управувањето со диференцираната фирма на портфолио управувањето со инвестициите.

Секоја организациона единица, во рамките на претпријатието, е специфична во поглед на развојот, текот на средствата, големината на добивката и слично. Според тоа, нивната улога ќе биде различна, односно некои организациони единици ќе имаат улога на генератори на растот, некои ќе бидат генератори на средствата, во зависност од местото на пазарот и порастот на пазарот во поглед на производите. Во наредното излагање ќе биде прикажана примената на портфолио концептот на примерот на АД Баргала – Штип.

2.6. Ризикот и рентабилноста при вложувањето на финансиски средства

Основната цел на претпријатието во подрачјето на финасиското планирање е максимизирање на добивката на подолг временски период. Во функција на тоа се финансиската политика и стратегија кои обезбедуваат остварување и на други финасиски цели како што се: финансиска стабилност, угледот на претпријатието, максимизирање на коњуктурата на пазарот, минимизирање на финансискиот ризик и др.

Финансиските цели претпоставуваат посакување финасиска структура која што се планира да се постигне во наредниот временски период. При тоа, поголемо внимание се посветува на планирање на обемот и структурата на финансиските извори во чија функција се стратегиските финансиски одлуки.

Значењето на планираните финансиски извори е уште поголемо заради фактот што реализацијата на насоките, методите и динамиката на раст и развој во претпријатието е условена од расположливите финансиски ресурси, односно од способноста на претпријатието да обезбеди извори за финансирање на развојните проекти и тековното работење. Притоа, основен проблем е како да се обезбедат финансиски

средства за непречено реализирање на целокупните активности во претпријатието.

При утврдувањето на идните развојни активности и дејност на претпријатието, вниманието се насочува кон планирање на финансиските средства и нивните извори. Овие значајни одлуки е потребно да се засноваат на анализа на расположливите и потенцијалните финансиски извори пред да се пристапи кон изготвување на проектите за наредните активности.

Основен проблем со кој што се соочуваат стопанските субјекти на долг временски период е обезбедување на финансиска стабилност на претпријатието но, притоа, битно е да се потенцира и прашањето за растот и развојот на претпријатијата, бидејќи без развој не е можно да се опстојува во силна конкуренција. Тоа има неминовна врска со финансиската сила која што претпријатието треба континуирано да ја одржува, подобрува и развива.

Во подрачјето на финансиското работење присутни се многу проблеми со чие што решавање ќе се обезбеди финансиската стабилност во претпријатието.

Од многуте проблеми со кои се соочуваат планерите при планирање на потребните финансиски средства ќе се осврнеме на следниве, со кои што најчесто се сретнуваат претпријатијата²⁰:

- недостаток на финансиски средства за континуирано реализирање на тековното работење;
- недостаток на финансиски средства за потребите на проширената репродукција;
- неблагоприятна наплата на побарувањата од интерните и екстерните должници;
- недостаток на потребни средства за навремено измирување на финансиските обврски спрема интерните и екстерните доверители;
- утврдување на реалните инвестициони потреби;

²⁰ В. Зеремски, „Значај управљања финансијама у удруженом раду“, VI симпозиум, „Рачуноводство у савременим условима пословања“, Зборник радова – Београд, 1975 г., стр.8.

- проблеми во меѓусебните односи меѓу профитните центри и регулирање на здружување на средства и слично.

Решавањето на проблемот за обезбедување финансиски средства за континуирано реализирање на тековното работење и потребите на проширената репродукција е прашање што често го окупира финансискиот менаџмент.

Сигурноста на претпријатието, од финансиски аспект, се заснова на процентот користени сопствени средства, затоа што колку овие средства се поголеми и стабилноста на претпријатието е поголема. Во оние случаи кога производството паѓа, а со тоа претпријатието и финансиски ќе слабее, кризата и проблемите полесно ќе се надминат ако производството се финансира од сопствен капитал.

Планирањето за обезбедување финансиски средства претставува анализа на можностите за користење определени извори на финансирање, како и анализа на можностите за промена на структурата на капиталот при користење екстерни извори на финансирање.

За одржување непроменета сопственичка структура на пасивата приоритет имаат интерните извори на финансирање и лизинг аранжманите, но тоа не значи дека тие се и најприфатливи.

Кај интерните извори на финансирање (продажба на дел од претпријатието или продажба на основните средства и купени акции) може да се оствари добивка само ако продажната цена е под книговодствената вредност (кај купените акции под номинална вредност), со што ќе се коригира претходно утврдената цена.

Кога ќе се обезбедат средства врз основа на задолжување (издавање хартии од вредност), тоа може да се изврши без или со обезбедување гаранција од трети лица, хипотеки и залог.

Ако задолжувањата се со обезбедување гаранција, тогаш овој извор на финансирање е неповолен, бидејќи се јавуваат дополнителни трошоци.

Лизинг аранжманите можат да бидат со обврска или без обврска за откуп, бидејќи основното средство, набавено на ваков начин, може да

не биде потребно по определен период на користење или во меѓувреме да се појави основно средство со посовремена технологија и подобри карактеристики.

Во зависност од условите на финансирање, сопственичката структура на пасивата може да се приближува повеќе кон сопствениот или позајмениот капитал. Кога станува збор за обезбедување средства не е едноставно за кој извор ќе се определи претпријатието, се разбира земајќи го предвид фактот во што ќе се вложат обезбедените средства и каква сопственичка структура ќе се формира. Кога се работи за купување акции треба да се има предвид за каков вид акции ќе се определи претпријатието – за повластени или обични акции.

Неможнoста да се одржи ликвидноста во претпријатието е значаен проблем што доведува до неликвидност, што значи намалување на обемот на обртни средства и неможност да се одговори на стасаните обврски. Во тој случај, краткорочните обврски се поголеми од ликвидните средства.

Планираните долгорочно врзани средства и евентуалната загуба, што се прикажани во активата, можат да бидат поголеми од планираниот сопствен капитал, планираните долгорочни обврски и планираната нето добивка, а тоа сигнализира дека долгорочната финансиска рамнотежа е изместена во корист на средствата што, од друга страна, пак, значи загрозува ликвидност. Во таков случај, со дополнителни средства (кредити), се прават напори за зголемување на сопствениот капитал, долгорочните обврски и нето добивката, заради постигнување долгорочна финансиска рамнотежа.

Неликвидноста го доведува претпријатието во ситуации да не може навреме да ги исплаќа стасаните обврски кон државата, кон деловните банки, партнерите, вработените и други субјекти, при што во претпријатието се јавува несигурност и неможност да се одговори на обврските. Ако претпријатието не е во можност да одржува рамнотежа меѓу расположливите ликвидни средства и приливот од една страна, со стасаните обврски и оние што стасуваат, од друга страна, што како крајна мерка ќе ги надминува обврските преку

намалувањето на обемот на постојните активности, тогаш со намален обем на работење може да се одржи финансиска рамнотежа, односно ликвидноста. Оваа ликвидност е само привремена и се толерира до изнаоѓањето на нови извори на финансирање.

Обезбедувањето континуитет на сопствената финансиска способност ќе овозможи добра финансиска состојба со што ќе може постојано да се одржува ликвидноста. Одржувањето на ликвидноста е услов за успешно работење на претпријатието, а тоа значи стасаните обврски за плаќање да бидат еднакви на готовината со која што располага претпријатието или приливот на средства да биде еднаков на одливот на средства. Овој услов не може да се исполни секогаш, бидејќи во текот на работењето проблемот на постојано усогласување на роковите на располагање со изворите на финансирање се наметнува со целата своја сложеност, зашто најчесто тие не се поклопуваат. Особено важно барање за ликвидно работење е просечните рокови на расположливите извори на финансирање да бидат подолги од просечните рокови на врзување на побарувањата од деловните односи, со што ќе се оствари ликвидна резерва со која што ќе се интервенира кога приливот на средствата ќе биде помал од стасаните обврски за плаќање.

За навремено добивање информации поврзани со проблемот на одржување или неодржување на ликвидноста во планираниот период, се пристапува кон планирање на приливот и одливот на готовината во определени временски интервали. Притоа, за планирање на приливот и одливот на готовината се остава определено време во кое што ќе се превземат мерки за усогласување на нивото на приливот и одливот, а со тоа ќе се одржи и ликвидноста. За да се елиминира проблемот за одржување на ликвидноста особено се внимава изборот на временскиот интервал на планирање на приливот и одливот на готовината да биде најсоодветно извршен.

Потребата од финансиски средства се јавува како проблем и во ситуации кога претпријатието донесува одлука да инвестира во определени инвестициони проекти. Инвестирањето претставува процес на претворање на акумулацијата (заштедата) во капитални фондови.

Обемот на инвестициите, а во тие рамки и потребата од финансиски средства, во секоја развојна етапа зависи од следните фактори:

- големината на остварената добивка и
- пропорциите меѓу елементите на наменската распределба на средствата.

Решавачки критериум за избор на инвестиционен проект, за тоа што и колку ќе се инвестира, што ќе се произведува, кој ќе биде оптималниот капацитет на проектираниот објект што обезбедува најголем профит и слично, ќе биде рентабилноста на претпријатието. Поаѓајќи од планираните инвестиции, се настојува средствата за инвестирање оптимално да се поклопуваат со расположливата акумулација за инвестирање, што значи основен извор на инвестиции за проширена репродукција е издвоената акумулација. Во пракса е позната појавата на несовпаѓање на акумулацијата со инвестициите (така на пример, инвестициите можат да бидат поголеми од акумулацијата во случај на инфлаторно финансирање но, главно, тие мора да се поклопуваат со акумулацијата). Во самото претпријатие настанува процес на непоклопување меѓу инвестициите и акумулацијата, бидејќи тоа не инвестира секоја година, така што се јавува акумулација која во определен момент ќе може да се употреби за инвестирање. Покрај акумулацијата, важни извори за финансирање на инвестициите се: средствата од амортизацијата, кредитирањето на банкарските средства од земјата и странство и др.

Обезбедувањето на средствата од странски кредити или други форми на финансирање сè уште не заживеало во македонските претпријатија во вистинска смисла на зборот. Привлекувањето странски капитал често е ограничено со состојбите во земјата и соседството, од законската регулатива, непопуларноста на гранката во која што припаѓа претпријатието, а сето тоа заедно влијае врз ризикот на вложувањето на средствата.

Кога ќе се обезбедува капитал потребно е најнапред да се испита подрачјето на неговото вложување, пред сè заради ризикот и рентабилноста на вложувањето, при што се занемарува времето на

имобилизација на средствата. Ризикот и рентабилноста секогаш се јавуваат како две спротивности (голем ризик – ниска рентабилност или обратно). Кога странува збор за ризикот треба да се напомене дека се јавуваат три видови ризик:

- **деловен,**
- **финансиски и**
- **вкупен.**

Деловниот ризик е поврзан со неизвесноста за остварување на планираниот принос од вкупно вложените средства.

Финансискиот ризик подразбира неизвесност за остварување на бруто добивката што треба да биде еднаква на разликата меѓу добивката и трошоците на финансирање.

Вкупниот ризик го претставува збирот на деловниот и финансискиот ризик.

Ако вложувањата предизвикаат помали фиксни трошоци (амортизација и режиски трошоци), со утврдени приходи и варијабилни трошоци, во тој случај деловниот ризик е помал, а штом деловниот ризик е помал можно е да се прифати поголем финансиски ризик и обратно²¹.

Висината на финансискиот ризик не зависи ниту од големината на долговите, ниту од нивната цена. Кај финансиското работење финансискиот ризик треба да се сведе на разумно ниво, како и ризикот на доверителите, и да се елиминираат инфлаторните загуби. Финансискиот ризик ќе биде понизок со поместување на структурата на капиталот во корист на сопствениот капитал и во тој случај трошоците на финансирање ќе бидат помали, што значи ако се зголемат вложувањата во основните средства ќе се зголемат и фиксните трошоци за амортизација и режиските трошоци, а тоа ќе предизвика висок деловен ризик. Во такви услови финансискиот ризик ќе биде повисок, а во обратна ситуација понизок.

²¹ Ј. Родиќ, „Пословне финансије и процена вредности предузеќа“, „Економика“ – Београд, 1991 година, стр. 217.

Проблемите во финансирањето ќе бидат надминати со постигнување на финансиските цели што, по пат на планирање, претпријатието ги усогласува со инструментите за нивно остварување, програмирање и синхронизирање во доменот на нивното исполнување, а сè со цел да се усогласи правецот, методот и темпото на раст и развој на претпријатието.

Изборот на финансиските цели се врши врз основа на стратегиските определби спрема одредени извори на финансирање, а во зависност од определбите на финансиската структура што е зацртана да се постигне во планираниот период²².

Релевантна е постапката на планирање што го опфаќа начинот на остварување на финансиските цели, планот за раст и развој на претпријатието да се урамнотежи од аспект на вкупните цели и трошоците за финансирање на нивното реализирање.

Крајна цел на претпријатието е остварување на максимален можен профит што ќе претставува критериум за оценка на оправданоста на активностите во претпријатието.

Од досегашното излагање се гледа дека финансиската стабилност и способност за финансирање на простата и проширената репродукција се неминовно поврзани со прашањето за изворите и начинот на употреба на средствата за што ќе стане збот во наредното излагање.

²² М. Милосавлевиќ, Д-р Ј. Тодоровиќ, „Планирање и развојна политика предузеќа“, Савремена администрација – Београд, 2005 год., стр. 515.

3. МОДЕЛОТ НА ФИНАНСИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО

3.1. Неопходност од сводно финансирање врз основа на портфолио анализа

Со помош на планирањето се усогласуваат целите со инструментите заради нивно остварување и се програмира, односно синхронизира подрачјето во кое што се дејствува. Процесот на планирање вклучува екстерно и интерно усогласување, при што тој се заснова на вертикално и хоризонтално усогласување на меѓусебно поврзаните планови, кои што заедно ќе го дадат конечниот резултат од ангажираноста на изворите и другите активности со кои претпријатието ќе ја оствари својата економска и општествена улога во процесот на општествената репродукција.

Според тоа, деловниот план на претпријатието, односно бизнис планот, треба да ги вклучи поединечните планови што се однесуваат на планирање на вкупниот приход, добивката и нејзината распределба, маркетинг, производство, истражување и развој, кадри, развој на материјални извори, развој на финансиски извори, инвестициони планови, развој на организациона структура, општествени стандарди и слично. Изготвувањето на поединечните планови се заснова на портфолио анализа на претходниот период од која ќе се добие основа за детерминирање на општите насоки на развојот на претпријатието, т.е. ќе се согледа можноста за натамошен развој, а истовремено преку анализата, ќе се откријат и недостатоците од дотогашното работење.

Што се однесува до редоследот на изработка на плановите, познато е дека карактерот на дејноста на претпријатието може да диктира различна композиција на планови и да го определи приоритетот при нивното изработување. Секое претпријатие определува сопствени финансиски цели

што сака да ги оствари, а потоа ги програмира активностите што ќе се реализираат во планскиот период.

Како што веќе е напоменато финансиското планирање ги опфаќа сите организациони делови од претпријатието, односно сите негови активности. Резултатот на ова планирање се бројните поединечни финансиски планови. Меѓутоа, на определено ниво на планирањето се доаѓа до проценка на планираните резултати на целото претпријатие. За оваа фаза на финансиското планирање се вели дека е фаза на сводно финансиско планирање, при што, од бројните поединечни планови произлегуваат неколку клучни плански финансиски извештаи за претпријатието, како што се:

- планираниот биланс на успех;
- планираниот биланс на состојба и
- планот на паричните текови.

Изготвувањето на сводниот финансиски план на претпријатието се реализира низ многу сложен процес. За зголемување на ефикасноста на процесот на планирање во теоријата и праксата се нудат разни методологии, а една од нив е илустрирана на наредниот приказ²³.

²³ Б. Трајкоски, „Деловни финансии со финансиски менаџмент“, Економски факултет – Прилеп, 1997 год., стр. 268.

Приказ на текот на активностите за изготвување на сводниот финансиски план на претпријатието



Од приложениот приказ може да се види дека клучна точка на процесот на изготвување на сводниот финансиски план на претпријатието е планот за продажба.

Планот за продажба служи како основа на планот за производство, а и едниот и другиот план претставуваат основа за планирање на трошоците. Планот за производство претставува основа за планирање на трошоците за изработка и општите трошоци за производство. Планот за продажба, исто така, служи како основа за изработка на планот на трошоците за продажба и планот на трошоците за управата и администрацијата. Во таа смисла, овој план служи и како основа за изготвување на планот за капиталните вложувања. Преку него се добиваат

информации за паричните приливи што се очекуваат од остварувањето на продажбата, додека плановите на трошоците (планот за директните материјали и планот за директниот труд, планот за општите трошоци за производството, планот за трошоците на продажбата и планот за трошоците на управата и администрацијата), како и планот за капитални вложувања, даваат информации за паричните одливи. Така поставени сите тие ја прават основата за изготвување на планот за тековите на паричните средства и за планираните биланси на успехот и состојбата²⁴.

При составување на планскиот биланс на успехот и планскиот биланс на состојба се врши планирање на набавките, планирање на производството, планирање на продажбата, планирање на вложувањата во постојани средства (основни средства и долгорочни финансиски вложувања).

Во постапката на изготвување на поединечните планови се наидува на многубројни тешкотии и проблеми.

Кога се изготвува планот за производство особено внимание се посветува на варијабилните трошоци по единица производ. Трошоците направени за определени количини производи треба да бидат во висина на приходите од продажбата или пониски за да се оствари добивка. Кога трошоците по единица производ се повисоки од приходите остварени со продажбата, уште пред остварување на планскиот период, тогаш ќе се предвиди загуба, што е поволно за претпријатието.

Исто така, се јавуваат проблеми и при утврдувањето на продажната цена на планираното производство, особено ако таа се предвидува според цените на производите на надворешен пазар.

Влијанието на инфлацијата за движењето на трошоците има значајна улога при изготвувањето на поединечните планови. Предвидената инфлација може да ги надмине очекувањата, така што планираната добивка во значителна мера може да се намали или зголеми.

²⁴ Б. Трајкоски, „Деловни финансии со финансиски менаџмент“, Економски факултет – Прилеп, 1997 год., стр. 267.

Релевантен сегмент во текот на планирањето е обезбедувањето парични средства со поволна камата што, во значителна мера, ќе го растовари производството од определени трошоци.

Основен проблем, притоа, е како да се обезбеди кредит. За тоа значително влијание има довербата на банките кон корисниците, видот на дејноста што ја извршува претпријатието, времето на враќање на кредитот, висината на каматната стапка (обично се користи кредит со поволна камата) и слично.

Големо внимание се посветува на потребата кредитот да се употреби во разумни цели, при што ризикот да не биде голем, односно да се овозможи паричниот прилив на средствата да биде доволен за да се подмират настанатите трошоци, бидејќи кредитот за корисникот е куповна сила заснована на идната добивка.

Планирањето на краткорочните кредити во претпријатијата со континуирано производство и континуирана продажба се врши за цела година. Тоа ја наметнува потребата во одделни случаи да се врши конверзија на краткорочните кредити во долгорочни.

3.2. Планирање на потребни финансиски средства

Планот на потребните финансиски средства се заснова на проектирањето на идните парични текови на претпријатието во различни временски периоди. Од планот може да се види временскиот распоред и количината на очекуваните приливи и одливи на пари во набљудуваниот временски период.

Планирањето на финансиски средства е можно речиси за секој временски период, но тоа најчесто се користи за краткорочни прогнози (месец). Кога протекот на финансиски средства значително е променлив, тогаш планирањето се врши во уште пократки временски интервали (ден, недела). Во ситуации на релативна стабилност на финансиските текови,

доволно е да се изврши планирање за период од три месеци, па и повеќе. Планската прогноза е дотолку понесигурна, доколку временскиот период е подолг. Претпријатијата чии текови на финансиски средства се подложни на висок степен на неизвесност и ризик потребно е да бидат снабдени со доволно финансиски средства од определен кредитор, со што ќе се надмине проблемот на непредвидените финансиски движења. За успешно предвидување на финансиските движења на паричните средства потребно е да се прогнозира продажбата. Ова предвидување се темели на сеопфатна внатрешна, надворешна или комбинирана анализа. Анализата се прави најнапред на производите, а потоа се продолжува со истражување и анализирање на производната линија и се завршува со вкупното производство. Најприфатлива во овој случај е надворешната анализа, што подразбира изготвување на план за работењето на претпријатието во целост. По констатирањето на предвидената продажба се определуваат приходите што ќе бидат остварени од таа продажба. Какви ефекти ќе се остварат притоа, зависи од временскиот распоред на стасаните средства од продажбата (но само ако останатите елементи бидат константни).

Нареден чекор во планирањето на потребите е да се предвидат финансиските средства за исплата. По анализата на предвидената продажба се избира можноста, т.е. алтернативата дали производството да се усогласува со продажбата или да се произведува по релативно константна стапка во текот на целиот определен временски период. Кога производството ќе биде усогласено со продажбата, трошоците за чување на залихите во овој случај ќе бидат пониски, но вкупните трошоци за производство ќе бидат поголеми, отколку кога се работи за стабилно производство. Имено, ако продажбата флукутира, тогаш залихите на готовите производи што се произведуваат во текот на определениот временски период треба постојано да се усогласуваат. Бидејќи трошоците за складирање се нееднакви во текот на годината, трошоците за чување на залихите ќе бидат поголеми, ако производството не биде усогласено со продажбата.

Која алтернатива ќе се избере зависи од споредувањето на трошоците за чување на залихите кога производството ќе биде усогласено со продажбата, односно од споредувањето на заштедите на средства во услови на стабилно производство. Кога се донесува планот за производство, со сигурност се утврдуваат и потребите од материјали, работна сила и дополнителни фиксни трошоци. Што се однесува на побарувачката, пак, може да се каже дека во таков случај постои простор за споредување меѓу времето на реализацијата и времето кога се извршува плаќањето. Одлив на средства може да има и при продолжено купување акции или плаќање на долгорочни средства. По утврдувањето на сите предвидени движења во финансискиот прилив и одлив, се комбинираат примања и финансиски исплати, а со тоа се добива нето-приливот или одливот на финансиски средства.

Значи, една од основните компоненти на планирањето на финансиските средства е определувањето на временскиот распоред и движењето на идните финансиски потреби. Тоа се прави со цел за подготвување на најефикасни методи за финансирање. Врз основа на утврдените финансиски средства во претпријатието може да се планира вишокот на средства да се инвестира во хартии од вредност.

3.2.1. Производни и развојни планови и потребите од нивното финансирање

Во деловното планирање како неопходен придружник се јавува планот на инвестициите преку кој се гледа големината и рентабилноста на потребните финансиски вложувања наменети за реконструкција, изградба на нови капацитети, воведување нови производи, како и низа други активности како претпоставка за развој и раст на претпријатието.

Планирањето на инвестициите се јавува како прва фаза во инвестиционата дејност која се поткрепува на одбрана стратегија за развој.

Притоа, битно е да се отстранат проблемите што ќе се појават во текот на инвестиционото планирање. Со долгорочното планирање се изнаоѓаат поволни можности за инвестициони вложувања со кои се врши реален развој на капацитетите, тие можности се испитуваат, оценуваат и, на крај, се носи реална одлука²⁵.

Врз основа на одредена анализа може да се заклучи дали одреден проект во кој ќе се инвестира ќе биде прифатен или одбиен. Претпријатијата најчесто се определуваат за проекти кои остваруваат добивка, кои што имаат влијание врз подобрувањето на финансиската состојба, а поретко за други проекти (општествен стандард, инфраструктура, заштита на човековата околина и сл.).

Од овој аспект за потребите на финансиското планирање е неопходно да се утврдат:

- пропорциите на финансиски извори за рентабилни проекти;
- идните инвестициони можности или финансиски извори што би ги создале проектите што остваруваат добивка;
- влијанието на тие вложувања врз планирањето на финансиските извори и
- структурата на трошоците на подолг рок²⁶.

Проблемот на избор за финансирање во претпријатието е многу сложен и во себе содржи многу различни влијателни фактори. За да се надминат проблемите се тргнува од утврдени цели за развој на претпријатието и согледување на инвестиционите потреби за, на крај, да се заврши со реализација и експлатација на избраните инвестиции.

Значењето на инвестициите (стопански или нестопански) треба да се состои во тоа што истите придонесуваат да се олесни работата и напорот на човекот со што ќе му се обезбеди што подобар живот од сите аспекти на набљудување.

²⁵ Г. Илиќ, „Дугорочна улагања и изворе финансирање у ОУР“, Савремена администрација – Београд, 1979 год., стр. 51;

²⁶ М. Милосавлевиќ, Д-р Ј. Тодоровиќ, „Планирање и развојна политика предузеќа“, Савремена администрација – Београд, 1994 год., стр. 509.

За да се остварат планираните цели за раст и развој на претпријатието потребно е реално да се испланираат: големината, структурата и динамиката на вложувањата. Многу често во претпријатијата се јавува проблемот за обезбедување на потребните финансиски средства. Основна цел на инвестициониот план е да се воспостави врска меѓу инвестиционите предвидувања на претпријатието и можните извори на финансирање, а неговите основни елементи се финансиските потреби и изворите на финансирање. Кога станува збор за плански период, што најчесто не се поклопува со инвестициониот циклус, во тој случај финансиските потреби произлегуваат од реализацијата на започнатите проекти, како и од проектите што треба да започнат во тој период, што значи дека при утврдувањето на финансиските потреби и изворите на финансирање мора да се има предвид динамиката на ослободување и блокирање на средствата во дадениот период.

При планирање на инвестициите во претпријатието примат им се дава на стопанските инвестиции, а поретко на нестопанските. Во планот за инвестиции се опфатени сите вложувања во производниот тек (во зависност од сложеноста на основниот производствен процес). Кога станува збор за инвестиции, тогаш најнапред се врши нивна поделба на примарни или, како што уште се нарекуваат директни, непосредни и дополнителни или индиректни, посредни и секундарни инвестиции. Примарните инвестиции се потребни за постигнување на определено производство, дополнителни инвестиции се вложувања во развојот на сировинската база, транспортот или вложувањата кај самите купувачи, додека секундарните инвестиции ги опфаќаат сите вложувања потребни за решавање на одделни постројки и инсталации. Во овој дел треба да се истакне дека процесот на планирање на инвестициите се јавува како нужност за формирање определен обем на инвестиции, односно проширено производство. Таа нужност на непрекинато репродуцирање на производството врз проширена основа, а според тоа и формирање определен обем на инвестиции, се заснова врз потребата за зголемување

на органскиот состав на капиталот. Планот на инвестиции е фундиран врз зголемените потреби во претпријатието за финансиски средства или за совладување на пазарниот механизам, конкуренцијата, остварување добивка и остварување на рентабилност на ниво на целото внимание.

Основни фактори на кои треба да се обрне внимание при планирањето на инвестициите, а со цел за постигнување проширена репродукција, се:

- големина на остварената добивка;
- начинот на распределба на добивката и
- материјалниот состав на елементите на инвестиционите средства.

Настојувањето да се планира производството и правилно да се регулира на формирањето на инвестициите е важна задача на секое претпријатие и суштина на неговата деловна политика, односно главен фактор на инвестициите за проширена репродукција е издвоената акумулација. Но не секогаш акумулацијата одговара на обемот на инвестициите. Имено, од економската теорија и стопанската пракса е позната појавата на честа несоодветност меѓу акумулацијата и инвестициите, иако, според Кејнс, мора да постои соодветност помеѓу акумулацијата и инвестициите. Или, поточно, според Кејнс, акумулацијата и инвестициите претставуваат само различни аспекти на една иста работа.

Отстапувањето меѓу нив може да биде само од привремен карактер, така што може да се случи инвестициите да бидат поголеми од акумулацијата во случај на нивно инфлаторно финансирање. Од праксата произлегува дека, во основа, инвестициите мораат да бидат еднакви на акумулацијата. Кога се планира обично се води сметка акумулацијата во целост да одговара на износот на новите инвестиции (при тоа се апстрахира увозот на капитал и делот на непотрошената амортизација). Во примената на планските предвидувања обично доаѓа до процес на извесно непоклопување на акумулацијата со инвестициите. Освен средствата од акумулацијата, како главен извор на финансирање на инвестициите се

јавуваат уште и средствата на амортизација, износот на ликвидационата вредност на постојните средства, самофинансирањето, кредитирањето од банкарски средства во земјата и странство и слично. Кога ќе се изврши планирање на изворите на инвестиции се минува на планот за инвестиционите текови. Овој план го сочинуваат четири елементи²⁷:

- износ на иницијалниот капитал што е потребен за да се оствари проектот;
- нето зголемување на идниот тек на работењето и добивката што се очекува;
- вредност на готовината што ќе се ослободи кога проектот ќе се ликвидира;
- економски тек на траењето на проектот.

При изготвување на средства на планот битно е да се предвиди динамиката на потребните средства. Во некои проекти вложувањето на капиталот се предвидува да се врши одеднаш, додека во други тоа ќе се врши сукцесивно повеќе години. Многу често се склучува инвестициониот проект да има потреба од дополнителни капитални издатоци по неговото пуштање во експлоатацијата, така што треба да се води сметка да се инвестира во таков проект од кој што ќе се очекува принос доколку тој е во состојба да ги надомести претходно вложените средства.

Проекцијата на паричните текови за инвестициониот проект е многу сложен процес, особено во услови на неизвесност и ризик, односно за проекти со подолг економски век на траење. Утврдувањето на критериумите може да се изврши на два начина, во зависност од тоа дали планот на капиталните вложувања се прикажува во поширока смисла кога се настојува да се постигне интегрална поврзаност на инвестиционите и финансиските одлуки. Планот на капиталните вложувања пак, во потесна смисла, наложува интерна рентабилност на проектот, со цел да се оствари

²⁷ Д. Красуља, „Пословне финансии“, Београд, 1980 г., стр. 285.

планираната стапка на принос, како критериум за ефикасност. За да се реализира предвидената инвестиција потребно е да се обезбедат средства. Од планскиот биланс на состојба се доаѓа до информации кои средства недостигаат (краткорочни или долгорочни). Инвестициониот проект ќе даде одговор на прашањето кој капитал треба да се обезбеди, каква треба да биде динамиката на вложувањата и слично, додека планот за прилив и одлив на средствата го прикажува моментот во кој што се јавува недостигот на готовината.

Основна цел на секое претпријатие е зачувување на егзистенцијата и обезбедување подоминантен развој. Во таков случај својата цел претпријатието настојува да ја реализира во сегашни услови и сегашно време, а при тоа имајќи ја предвид поблиската и подалечната иднина.

Непрекинатиот процес на остварување на основните цели го принудува претпријатието да инвестира, да вложува сопствени или позајмени средства, да ги одложи побарувањата денес за да обезбеди нови вложувања и потрошувачка утре, бидејќи инвестирањето претставува единствен начин со кој се обезбедува реализација на основните цели.

Целта на инвестирањето се постигнува со низа пооделни инвестициони акции, инвестициони потфати, кои секои за себе остваруваат определена цел за инвестирање.

Имајќи предвид дека со инвестирањето се остварува целта на претпријатието, најголем дел од одговорноста за судбината на претпријатието се пренесува на инвестиционата политика, на изборот на инвестициите и нивната ефикасна реализација.

Целите на инвестициите и инвестиционата политика на претпријатието како директни последици на целите на претпријатието, се содржани во долгорочната развојна политика на претпријатието²⁸.

Во претпријатијата инвестициите можат да имаат повеќе цели:

- да ги користат природните ресурси на околината;

²⁸ П. Јовановиќ, „Извор инвестиције у предузећу“, Савремена администрација, ИШП – Београд, 1974 год., стр.12.

- да се обезбеди зголемување на капацитетите;
- да го подигнат нивото на технологијата;
- да ја зголемат продуктивноста;
- да го зголемат нивото на образование кај вработените;
- да се овозможи намалување на физичките напрегања на вработените;
- да се обезбеди синхронизирање и успешна работа;
- да создадат услови за подобра организација на работата и успешно управување и слично.

Наведеното, во суштина, има една основна определба, а таа е целите на инвестирање да обезбедат постојано зголемување на фондовите, хармоничен развој на претпријатието, да се создадат материјални услови за што поуспешен развој на претпријатието, овозможување подобри услови за работа на работникот, подобрување на животниот стандард на човекот и општеството во целина и слично.

Покрај наведените цели можат да постојат и други парцијални цели на инвестирање на претпријатието кои на одреден начин решаваат многу проблеми²⁹. Целите кои помагаат да се остварат основните цели на претпријатието се:

- зголемување на застапеноста на пазарот;
- зголемување на обемот на производство;
- зголемување на обемот на производство и услуги;
- зацврстување на конкурентската положба;
- зголемување на флексибилноста на производството;
- зголемена продуктивност и економичност;
- остручување на вработените и слично³⁰.

²⁹ Д. Бодрожик, „Управљање инвестицијама са методама оцене“, Привредно финансиски водич – Београд, 1978 г., стр. 25;

³⁰ Г. Илиќ, „Дугорочна улагања и изворе финансирање у ОУР“, Савремена администрација – Београд, 1979 год., стр. 16.

Би се рекло дека основна цел на инвестициониот план е да воспостави врска меѓу инвестиционите предвидувања на претпријатието и можните извори на финансирање, а неговите основни елементи се финансиските потреби и изворите на финансирање.

Големината на инвестиционите активности и потребните финансиски средства на претпријатието зависат од животниот век на производот, од структурата на дејноста, како и од стадиумот на развој на гранката и дејноста на претпријатието.

Гледано воопштено проблемот за избор на инвестиции во претпријатието се состои во избор на такви инвестициони активности кои при ограничени средства за вложување ќе донесат најголеми ефекти. Значи, изборот претставува научна анализа на расположливите инвестициони акции со кои се утврдува големината на ефектите кои би донеле пооделни инвестициони активности на база на кои ќе се даде програма за донесување на инвестициона одлука³¹.

3.3. Проекција на паричните текови

Во овој сегмент се имплементира и проекција на паричните текови преку билансот на успех, билансот на состојба и непосредно преку финансиските текови.

3.3.1. Плански биланси

Процесот на финансиско планирање резултира од значајни outputi, а тоа се планските финансиски извештаи – плански биланс на состојбата, плански биланс на успех и плански извештај за парични текови.

³¹ П. Јовановиќ, „Извор инвестиције у предузећу“, Савремена администрација ИШП – Београд, 1974 год., стр. 9.

Проблемот од недостиг на финансиски средства за остварување на тековните операции се решава со помош на планскиот биланс на состојбата, планскиот биланс на успехот, планот на приливот и одливот на готовината. Планскиот биланс на состојбата го покажува евентуалниот недостиг на извори на финансирање што е многу битно за нормално реализирањена тековното работење. За долгорочното работење, пак, информациите се добиваат од планскиот биланс на состојбата, а планот за инвестиции ќе покаже колку средства се потребни за инвестициониот проект.

Во секој биланс се содржани информациите што се користат за оцена на финансиската моќ на претпријатието и слабостите при неговото работење. Анализата на финансиските извештаи им е неопходна на голем број корисници, односно таа може да биде наменета за екстерна и интерна употреба. Екстерната примена се однесува на оние ситуации кога банката, односно инвеститорот се соочува со дилемата дали да го кредитира бизнисот, односно да инвестира и под кои услови да ја донесе таквата одлука. Интерната примена на информациите од планските финансиски извештаи се користи за оценка на перформансите на бизнисот или за донесување одлука за тоа какви средства да се користат за експанзионирање на фирмата – кредити или акционерски капитал.

Во фазата на изготвување на финансискиот план, за појасно и поцелисходно согледување на финансиското работење во претпријатието, се изготвуваат три основни видови финансиски извештаи³² и тоа:

1. Плански биланс на состојба или извештај за финансиска состојба;
2. Плански биланс на успехот или извештај за профитот и загубата и
3. Плански извештај за финансиските текови – cash flow.

³² В. Пановска, „Основни финансиски концепти за деловно планирање“, Сметководствена ревизија – Скопје, 1997 год.

Оваа фаза на финансиско планирање, всушност, претставува финален чекор во сводното финансиско планирање, при што од бројните поединечни планови произлегуваат наведените три плански финансиски извештаи за претпријатието. Заемната врска која што постои меѓу поединечните оперативни планови и планските финансиски извештаи е дадена на следната шема³³.

³³ E. Solomon, J. Pringle, „An Introduction of financial management“, S.M. California.

Систем на планирање на финансиски средства



3.3.2. Плански биланс на успехот

Планскиот биланс на успех ги покажува нето резултатите од работењето на претпријатието во определен плански временски период (месец, тримесечје или година).

Овој биланс ги вклучува приходите и трошоците на бизнисот и се користи за пресметување на профитот од работењето.

При изготвување на овој биланс се прават напори приходите од работењето да одговараат на трошоците направени за остварување на тие приходи. Овде треба да се напомене дека остварените приходи и трошоците во планскиот период не ги претставуваат вистинските готовински текови, затоа што во билансот на успехот не се прикажани сите парични текови.

Трошоците што се копарираат со приходите, главно се оние трошоци што имаат врска со нив. Планскиот биланс на успех ги содржи трошоците на продадените производи и оперативни трошоци или трошоците на полупроизводите. Трошоците на продадените производи ги претставуваат средствата потрошени за нивното производство во кои што спаѓаат: материјалите и сировините, трудот и некои други производни трошоци. Овие трошоци се јавуваат во два основни вида:

- трошоци на залихи (се прават за чување на производите на залиха сè до нивната продажба) и
- трошоци на производи што јасно можат да се идентификуваат со производот.

Планскиот биланс на успех е прикажан во примерот 1. Неговиот главен недостаток се состои во тоа што во него се пропушта да се направи издвојување на варијабилните и фиксните трошоци. Двата вида трошоци спаѓаат во категоријата трошоци на продадени производи, но врската меѓу приходитеи трошоците на продадените производи не е директно пропорционална.

Исто така, дел од овие трошоци можат да спаѓаат во категоријата оперативни трошоци, а да не се рефлектира во билансот на успехот.

Пример 1. Плански биланс на успех

	ИЗНОС ДЕНАРИ
Приходи	
Минус: Трошоци на продадени производи	ден.
- материјали	
- директен труд	
- општи производни трошоци	
Бруто добивка	ден.
Минус: Оперативни трошоци	
- трошоци за истражување и развој	
- трошоци за продажба и маркетинг	
- општи трошоци за управа и администрација	
- финансиски издатоци (камати)	
Профит пред оданочување	ден.
Минус: Данок на профит	
Нето профит (загуба)	ден.

Покорисно би било во билансот на успехот јасно да се раздвојат варијабилните од фиксните трошоци, односно трошоците на продадените производи (материјали и директен труд) и општите трошоци на производството.

Општите производни трошоци се состојат од варијабилните и фиксните општи трошоци. Исто така, потребно е овие трошоци да се сместат во посебната категорија на општите варијабилни трошоци и општите фиксни трошоци, а потоа категориите во билансот на успех да се реаранжираат на следниот начин:

- ⇒ варијабилните трошоци и трошоците на периодот (оперативните трошоци) да се групираат заедно, а потоа да се компарираат со приходот, да се определи контрибуцијата на бизнисот;
- ⇒ фиксните трошоци и трошоците на периодот (оперативните трошоци) да се групираат заедно за да се определи вкупниот износ на фиксните трошоци, што треба да биде покриен пред да се генерира профитот.

Преку посебните сегменти на вкупната реализација, врз истиот принцип, со аналитичко спојување на расчленетите сегменти на крајот од планскиот период можно е да се следи и контролира реализирањето на планираниот финансиски резултат³⁴.

3.3.3. Плански биланс на состојбата

Билансот на состојба претставува извештај за финансиската состојба на претпријатието во определен плански период. Во него е презентирана

³⁴ В. Пановска, „Основни финансиски концепти за деловно планирање“, Сметководствена ревија – Скопје, 1997 год., стр. 14.

спецификацијата на средства, обврски, долгови и сопственички капитал за определен плански период. Планскиот биланс на состојбата се изработува заедно со билансот на успехот и тој претставува завршна активност на финансиското планирање. Основната карактеристика на планскиот биланс на состојба е содржана во следнава сметководствена равенка:

$$\text{Средства} = \text{обврски} + \text{капитал}$$

Збирот на средствата што се сопственост на бизнисот мора да биде еднаков на обврските (краткорочни и долгорочни) и сопственичкиот капитал. Доколку средствата ги надминуваат обврските, тогаш тоа значи дека бизнисот располага со обични акции.

И покрај фактот што билансот на состојба се планира во согласност со општоприфатените сметководствени принципи, сепак, треба да се обрне внимание на тоа што се прикажува во овој извештај. Прикажувањето на средствата во билансот, по нивна набавна вредност, не ја определува постојаната пазарна вредност на обврските и сопственичкиот капитал. Економската (пазарна) вредност на средствата (земјиште, шуми за експлоатација или рудни наоѓалишта) може, во одделни периоди, да се зголемува, а зголемувањето да не се одразува врз финансиската состојба на претпријатието. Има случаи кога претпријатието не може да ги продаде производите по цени што ги платило за нив, така што не ќе може да ги покрие набавните трошоци. Покрај овие ограничувања и определените салда на ненаплатените побарувања, непродадените залихи и набавната вредност на основните средства за депресијацијата на паричните единици, се засноваат на прогнози³⁵.

³⁵ В. Пановска, „Основни финансиски концепти за деловно планирање“, Сметководствена ревија – Скопје, 1997 год., стр. 13.

Планскиот биланс на состојба е прикажан на примерот:

Пример 2. Плански биланс на состојба

СРЕДСТВА	ОБВРСКИ И КАПИТАЛ
<u>Ликвидни средства</u>	<u>Ликвидни обврски</u>
Готовина	Долгорочни обврски спрема банки
Побарувања	Краткорочни обврски
Залихи	Други обврски
Активни временски разграничувања	- обврски за плати
Вкупно средства _____ ден.	- обврски за камати
	- обврски за даноци
	Вкупни ликвидни обврски ____ ден.
	Долгорочни обврски
<u>Основни средства</u>	<u>Акционерски капитал</u>
Земјиште	Акционерска главница
Згради	Плате н капитал
Опрема	Задржана заработувачка
Транспортни средства	Вкупно обврски и акционерски капитал ____ ден.
Вкупно основни средства _____ ден.	
Акумулирана депрецијација	
Нето основни средства _____ ден.	
<u>Други средства</u>	
Инвестиции	
Патенти	
Вкупно други средства ____ ден.	
Вкупни средства _____ ден.	

Оваа форма на биланс на состојба ја покажува очекуваната финансиска состојба на претпријатието на крајот на определениот плански пресметковен период.

Тој е сумарен биланс и се добива врз основа на податоците од поодделните планови што претходно се изработуваат, а тоа значи дека тој ги сумира податоците од планот за чување на залихите на материјали, планот за производство и залихите на готови производи, планот за примање и издавање на готовина и слично.

Врз основа на тие податоци се добива вкупната актива во која што се содржани: постојните средства, обртните средства, активните временски раграничувања, загубите и средствата за заедничка потрошувачка.

Пасивата, пак, ги опфаќа: трајниот капитал (номиниран и неноминиран капитал), долгорочните резервирања и пасивните временски ограничувања.

За успешно работење на претпријатието потребно е да се планира финансиската рамнотежа и тоа преку претходно планирање на сопствениот капитал и долгорочните обврски и нето добивката. Планираните постојни средства и загубите се прикажуваат во активата, како и планските постојани залихи, што заедно ги даваат планираните долгорочни врзани средства и загуби. Кога планираните долгорочни врзани средства и евентуалните загуби од активата се еднакви со планираниот сопствен капитал, долгорочните обврски и нето добивката, тогаш се констатира дека постои долгорочна финансиска рамнотежа, што значи дека во долгорочното планирање се обезбедени услови за одржување на ликвидноста.

Често има случаи планираните долгорочни врзани средства и евентуалната загуба, прикажани во активата, да бидат помали од планираниот сопствен капитал, планираните долгорочни обврски и планираната нето добивка, а тоа е показател дека долгорочната финансиска рамнотежа е изместена во корист на изворите, што значи во долгорочното финансирање се создадени услови за сигурност во одржување на ликвидноста. Доколку планираните долгорочни средства и загубата (ако

постои), што се прикажани во активата, се поголеми од планираниот сопствен капитал, планираните долгорочни обврски и планираната нето добивка, тогаш тоа е показател дека долгорочната финансиска рамнотежа е изместена во корист на сретствата, што значи дека во долгорочното финансирање е загрозена ликвидноста³⁶. Во ваков случај процесот на планирање продолжува во смисла на испитување на можностите за подобрување на долгорочната финансиска рамнотежа, а испитувањето се прави во билансот на состојба.

3.3.4. Плански извештај на финансиските - CASH FLOW-

Со прифаќањето на меѓународните финансиски стандарди се наметна потребата претпријатијата (особено средните и големите), покрај планирањето на билансот на состојба и билансот на успех, да се изготвуваат и плански извештај за финансиските текови – cash flow.

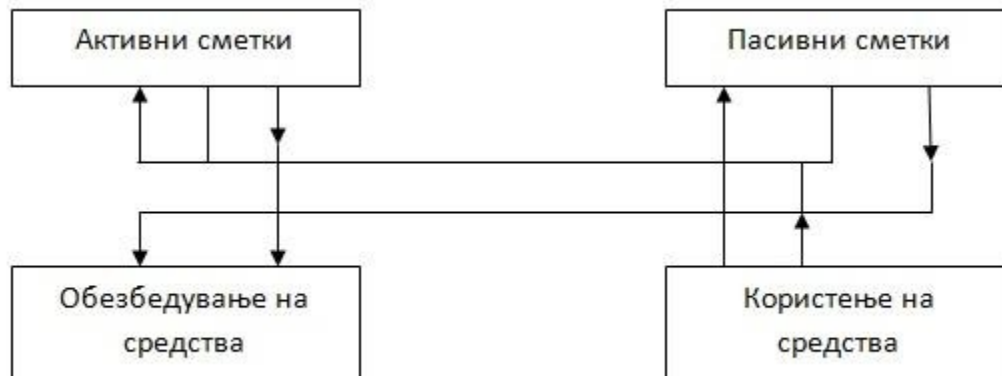
Извештајот за финансиските текови на деловните средства се систематизира така што на една страна се прикажува обезбедувањето на средствата, а на друга страна користењето на средствата.

На ваков начин се добива извештај за тоа врз чија основа ќе се обезбедат средствата од една, и зоа што тие средства ќе бидат искористени во текот на планскиот период, од друга страна. При планирањето на готовинските текови постои едно правило, а тоа е следново:

Секое зголемување на позициите на пасивата и секое намалување на позициите на активата претставува обезбедување средства, и секое зголемување на позициите на активата и секое намалување на позициите на пасивата претстваува употреба – користење на средствата.

Графички ова може да се прикаже на следниов начин:

³⁶ Б.Трајкоски „Деловни финансии со финансиски менаџмент“, Економски факултет – Прилеп, 1997 год. , стр. 275.



Зголемување на позициите на пасивата претставува обезбедување на средства, бидејќи изворите на финансирање се зголемуваат, меѓутоа и намалувањето на позициите во активата претставува обезбедување средства во смисла на нивна мобилизација и нивно директно или индиректно трансформирање во парични средства.

Според тоа, обезбедените средства во текот на планскиот период се еднакви на збирот на зголемувањето на позициите во пасивата и намалувањето на позициите во активата во истиот период.

Зголемувањето на активата, всушност, претставува вложување средства, па оттука подразбира и користење на средства.

Намалувањето на пасивата, исто така, претставува употреба на средствата во смисла на плаќање на обврските или, пак, нивно директно или индиректно отпишување на товар на сопствениот капитал, долгорочните, резервираните и ПБР. Оттука, употребата на средствата во текот на планскиот период е еднаква на збирот на зголемувањето на позициите во активата и намалување на позициите во пасивата во истиот период³⁷.

Планираниот извештај на финансиските текови се составува врз основа на билансот на состојба на почетокот на планскиот период и планскиот биланс на крајот на планскиот период.

³⁷ Б. Трајкоски, „Деловни финансии со финансиски менаџмент“, Економски факултет – Прилеп, 1997 год. стр. 275.

Преку овој извештај се обезбедуваат информации за движењето на фондовите во бизнисот, што дава одговор на прашањето од каде претпријатието ќе ги стекне фондовите и како ќе ги распореди истите. Во овој извештај се прикажува целосната употреба на фондовите (како на пример, купување основни средства, враќање на долговите, исплата на дивидендите и покривање на загубите од работењето на претпријатието). На крајот од извештајот се прикажуваат и нето промените во работниот капитал. Во овој извештај изворите и употребата на готовината се диференцираат на следниот начин:

1. Готовиски текови од кооперативни активности;
2. Готовински текови од инвестициони активности;
3. Готовински текови од финансиски активности и
4. Нето промени на готовината на почетокот и на крајот од периодот.

Од вака презентираната форма на извештајот за готовинските текови се добива информативната основа за оценување на успехите или неуспехите во работењето на претпријатието од една страна, и преглед на одливот на готовината за инвестирање од друга страна. Планскиот извештај за промената на финансиската состојба е прикажан во пример 3. Во истиот се акумулирани сите извори на фондовите, вклучувајќи ги и фондовите од оперативното работење, новите извори на капитал (нови кредити или акции) и продажбата на основните средства. Исто така, прикажана е целосната употреба на фондовите, како на пример, купување основни средства, враќање на долговите, исплата на дивидендите или покривање на загубите од работењето на претпријатието. На крајот се прикажани и нето промените на работниот капитал.

Пример 3. Плански извештај за финансиските текови³⁸

ИЗВОРИ НА ФОНДОВИ

Нето профит (добивка)

+ амортизација ден. _____

Фондови од оперативно работење ден. _____

Финансирање со кредити ден. _____

Финансирање со акции ден. _____

Вкупни извори ден. _____

УПОТРЕБА НА ФОНДОВИТЕ

Исплата на долгови ден. _____

Инвестирање во капитал ден. _____

Дивиденди ден. _____

Вкупна употреба ден. _____

Нето промени во работниот капитал ден. _____

Со решавање и надминување на наведените проблеми што се јавуваат во подрачјето на финансиското планирање се оди кон остварување на основната цел на претпријатието, а тоа е максимизирање на добивката на подолг временски период.

Финансиската политика, изразена преку почитување на финансиските начела, треба да обезбеди финансиска стабилност, добар углед на претпријатието, максимално користење на конјуктурата на капитал и залагање за минимизирање на трошоците.

Надминувањето на финансискиот ризик во финансиското планирање (што беше образложено во претходниот текст) води кон утврдување на основните цели на финансирање, а тие се: ликвидност, рентабилност, солвентност, поволен коефициент на вртење на сопствените позајмени средства. Оттука, слободно може да се каже дека целите на финансиското

³⁸ Извадок од В. Пановска „Основни финансиски концепти за деловно планирање“, Сметководствена ревија – Скопје, 1997 год. стр. 19.

планирање се остваруваат со постигнување максимален профит (рентабилност) и со одржување на тековната ликвидност³⁹.

Ликвидноста ја означува способноста на претпријатието да ги извршува достасаните обврски со одржување на потребниот обем и структура на обртните средства за извршување на тековното работење и зачувување на добриот кредитен бонитет⁴⁰. Еден од битните предуслови е претпријатието да располата со доволен обем ликвидни средства во сите оние периоди во кои што и достасуваат за плаќање одделни обврски. Во тој

случај, плаќањето на обврските ќе се врши континуирано, без некои проблеми. Ликвидни средствана претпријатието се: готовински средства во касата, безготовински парични средства на жиро – сметка, средствата на девизните сметки, хартии од вредност и слично.

3.4. Ликвидност во претпријатието

Ликвидноста на претпријатието се набљудува од три аспекти: финансиска, деловна и ликвидност на претпријатието во случај на негово престанување со работа:

1. Финансиска ликвидност на претпријатите е таква ликвидност која што овозможува со ликвидните средства навреме да ги исплаќа стасаните обврски кон државата, кон деловните банки и кон партнерите, вработените и слично, не водејќи притоа сметка за интегритетот на постојаниот обем на работење. Ако претпријатието не може да одржи рамнотежа меѓу расположливите ликвидни средства и приливот, од една страна, со стасаните обврски и оние што стасуваат, од друга страна, тоа може како крајна мерка во наредните периоди да ги намалува обврските, преку намалување на обемот на постојните активности. На овој начин, и при намален обем

³⁹ Б.Трајкоски, „Деловни финансии со финансиски менаџмент“, Економски факултет – Прилеп, 1997 год., стр.19;

⁴⁰ Цитирано дело, стр. 19.

на работење, може да се одржи финансиската рамнотежа, односно ликвидноста на претпријатието. Меѓутоа, ваквата ликвидност е само финансиска, што не е најпозитивна, ниту за конкретното претпријатие, ниту пак за заедницата, бидејќи обемот на стопанските активности е намален не само на микро, туку во извесна мера и на макро план.

2. Деловна ликвидност е онаа финансиска способност на претпријатието кога тоа може благовремено, во определени рокови, со расположливите ликвидни средства да ги исплати сите стасани обврски што произлегуваат од нормалниот обем на работење. Значи, битна карактеристика на оваа ликвидност е обезбедувањето способност за плаќање при намален обем на работење. Во овој случај се одржува апсолутната рамнотежа меѓу ликвидните средства и стасаните обврски. Имено, ликвидните средства без никакво ограничување, без никакво нарушување и без проблеми можат, во определени рокови, да се користат за исплата на стасаните обврски. Вака сфатена деловната ликвидност претставува поширок поим од финансиската ликвидност. Тоа, пак, значи дека претпријатието што деловно е ликвидно, во исто време и финансиски е ликвидно, додека претпријатието што финансиски е ликвидно не значи дека и деловно е ликвидно.
3. Ликвидноста може да се разгледува и од аспект на способноста на претпријатието во одделни случаи на престанок со работа (ликвидација) да може со расположливите средства да ги исплати сите обврски. За ваквата ликвидност се карактеристични неколку претпоставки: прво, претпријатието да престане со работа, односно да се ликвидира и слично; второ, сите расположливи средства на претпријатието (основни и обртни) да се претворат во ликвидни парични средства и трето, сите обврски да бидат стасани за исплата во еден момент, најчесто, во момент на престанување со работа на претпријатието (ликвидирање). Значи, претпријатието е ликвидно ако

вкупните расположливи средства, претворени во пари, се поголеми од сите обврски, под услов сите тие да се стасани во исто време. Во спротивно, претпријатието ќе биде неликвидно⁴¹.

За разлика од ликвидноста, рентабилноста не може да се дефинира на едноставен начин, бидејќи нејзиното мерење и изразување е условено од општествено – економскиот систем во кој што претпријатието ја извршува деловната активност. Рентабилноста е деловен концепт што исклучително е концентриран на производството или поинаку кажано, на создавање ново богатство.

Рентабилноста на веќе извршените вложувања се мери со стапката на принос, што претставува релативен однос на добивката и просечно ангажираните средства.

Со остварување на претходно наведените цели се постигнува и третата, а тоа е солвентноста – можноста претпријатието да ги подмирува своите обврски кога позајмените финансиски средства, било да се краткорочни или долгорочни, ќе се поделат со вкупните средства, како обртни, така и фиксни, и на тој начин се добива бројот или процентот што го покажува релативното учество на позајмените средства во финансирањето на вкупните деловни средства.

Постигнатиот коефициент на вртење, без разлика дали е поволен или не, зависи од финансиската структура, односно од структурата на капиталот, но тој е флексибилен проблем, па секое претпријатие индивидуално го решава.

Меѓу факторите што ја детерминираат големината на овој коефициент, секако е стремежот на претпријатието за постигнување подобра рентабилност, наспроти потребата за обезбедување на неопходниот степен на ликвидност. За да работи рентабилно претпријатието мора да преферира поголемо финансирање од долгорочни

⁴¹ Б. Трајкоски, „Деловни финансии со финансиски менаџмент“, Економски факултет – Прилеп, 1997год., стр. 80.

извори, но со тоа може да ја загрози сопствената ликвидност. Во случај кога претпријатието се потпира само на сопствените финансиски извори може да дојде до намалување на порастот на продуктивноста. Оттука, очигледен е заклучокот дека добра и оптимална структура на капиталот може да се постигне само со разумна комбинација на наведените фактори.

Финансиската состојба во претпријатието може да се оцени врз основа на трите наведени финансиски извештаи. Информациите што ги нудат овие финансиски извештаи се користат за реализирање на целите на финансиската анализа и при менаџерското одлучување.

4. ПРИМЕНА НА ПОРТФОЛИО КОНЦЕПТОТ – студија на случај: АД БАРГАЛА - ШТИП

Од своето формирање АД Баргала бележи континуиран и импресивен развој, како и влијание врз кожната индустрија и врз постигнатите деловни резултати на стопанството во општина Штип. Имено, подолг временски период оваа компанија претставува синоним за препознатлив квалитет .

Денес овој производствен стопански субјект е организиран како акционерско друштво со модерни капацитети и врвна технологија во производството на чевли со близу 300 постојано вработени и уште просечно 300 сезонски работници. Во рамките на оваа компанија се организираат и извршуваат сите производни фази во изработката на чевли.

4.1. Утврдување на основните цели на работењето на АД Баргала-Штип

На АД Баргала-Штип, како сложен деловен систем, основната цел кон која се стреми ѝ е обезбедување на финансиска стабилност преку растот и развојот во рамките на компанијата со она што ќе обезбеди опстојување со силна конкуренција, финансиската стабилност ќе придонесе зголемување на финансиската сила, која треба да ја подобрува, а со тоа ќе може да го зголеми сопствениот рејтинг.

Зацртаните цели ќе се реализираат преку усмерување по определени насоки по однапред утврдени критериуми и методи за раст и развој.

Основната цел – остварување на финансиска стабилност, претпоставува обезбедување финансиски средства за континуирано реализирање на тековното работење и обезбедување финансиски средства за проширена репродукција.

Една од основните цели на АД Баргала-Штип е решавање на финансиските обврски во поголем процент од сопствени средства, што ја прави компанијата финансиски посигурна. Финансиската сигурност ќе се оствари преку зголеменото производство и обезбедување на атрактивни пазари, за што големо влијание има агресивниот маркетинг на производите.

Големата флексибилност во производната програма, како и освојувањето нови пазари е една од компонентите за обезбедување висока финансиска стабилност, а со тоа и финансиска сигурност во АД Баргала-Штип.

4.2. Пазарно учество на Баргала-Штип

Добриот квалитет на производите е примарен услов за остварување на солидна реакција на произведените производи и нивното пробивање, како на домашен така и на надворешен пазар.

Од вкупната реализација на своето производство, во анализата за 2012 година на домашниот пазар реализацијата е 36%, додека на надворешниот пазар е реализирано 64% со тенденција за пораст. Надворешниот пазар главно го сочинува Италија со 39% од вкупната реализација на чевли на странските пазари.

Од прикажаното се констатира дека производителот, во случајот АД Баргала-Штип, има најголемо релативно учество на

пазарот, што овозможува стекнување подобри финансиски резултати, односно поволни услови за натамошен развој.

Прикажаното релативно учество на пазарот има влијание врз идниот раст на пазарот, бидејќи АД Баргала-Штип, како водечки производител (понудувач), со намалувањето на трошоците во споредба со конкурентите од нашата земја, ја зголемува добивката со непроменетата цена на производите (чевли), а со тоа си обезбедува пораст (зголемено учество) на пазарот.

Овие две детерминанти, т.е. релативно учество на пазарот и идниот пораст на пазарот, имаат влијание на текот на финансиските средства од продажбата на производите што ќе претставува база за понатамошното планирање на финансиските текови.

4.2.1. Пазарно учество на производот чевли

Добриот квалитет на чевлите е примарен услов за остварување на солидна реакција на пазарите, како на домашен, а пред сè на надворешен пазар.

Од прикажаното (претходно изнесените податоци за пазарно учество) се констатира дека производителот, во случајот АД Баргала – Штип, има најголемо релативно учество на пазарот, што овозможува стекнување подобри финансиски резултати, односно поволни услови за натамошен развој. Прикажаното релативно учество на пазарот има влијание врз идниот раст на пазарот, бидејќи АД Баргала – Штип, како водечки производител (понудувач), со намалувањето на трошоците во споредба со конкурентите, ја зголемува добивката, а со тоа си обезбедува пораст (зголемено учество) на пазарот.

Овие две детерминанти, т.е. релативно учество на пазарот и идниот пораст на пазарот, имаат влијание на текот на финансиските

средства од продажбата на производите што ќе претставува база за понатамошното планирање на финансиските текови.

Од структурниот приказ на застапеноста, односно учеството на пазарот, ако се запостават другите производители (непознати и познати) кои учествуваат поединечно со мал процент, додека нивното вкупно учество зафаќа поголем дел (94%), се констатира големата застапеност на АД Баргала - Штип со 3,7%. Во оваа заострена конкуренција АД Баргала - Штип, како сегмент, во вкупната количина чевли со кои што е покриен пазарот, се наоѓа на значително високата втора позиција со сè уште релативно ниското учество од 12%.

4.2.2. Ситуациона анализа – SWOT анализа

Кога се планира работењето, особено кога се креира стратегијата на развојот на претпријатието, потребно е да се согледаат внатрешните димензии – јачината (предноста) и слабостите (недостаток) на фирмата, како и надворешните димензии: шансите – (можностите) и заканите (опасностите). Во стратегискиот менаџмент оваа анализа е позната како SWOT анализа. Внатрешните, односно интерните карактеристики на претпријатието, од една страна, ја презентираат јачината (предностите), а од друга страна слабостите (недостатоците).

4.2.3. Анализа на јаки и слаби страни

Кај претпријатијата што работат неуспешно преовладуваат недостатоците, а предностите се изразени во помала мерка. Кај

успешните, пак, односот е спротивен. Успешноста и неуспешноста на претпријатието е сплет од внатрешни и надворешни влијанија.

Интерните влијанија ги даваат предностите и недостатоците на фирмата, а екстерните ги определуваат шансите и заканите. Ако претпријатието сака да биде успешно, тогаш е потребно да ги поттикнува своите предности, а да ги елиминира недостатоците. Или, поточно, предностите треба да се надоградуваат, додека слабостите да се отстрануваат.

Кога претпријатитето работи успешно, тоа значи дека во преден план се предностите, односно искористени се јаките страни на фирмата, што тоа не значи дека во неа нема слабости, но во ваков случај тие се во помал обем.

Недостатоците, односно слабите страни на претпријатието, кога тоа работи успешно, можат да бидат⁴²:

1. Недостаток на простор и капацитети

Често може да се случи во претпријатието што работи успешно да недостасува простор или произведен капацитет, што е пречка за сместување на производството или за отпочнување нова работа.

2. Стареење на ресурсите

Ресурсите што подлежат на стареење, главно се: луѓето, зградите и опремата. За едно претпријатие што работи успешно како слабост се јавува стареењето на објектот, зашто со неговото застарување се јавува потреба за негово одржување, а со тоа се зголемуваат производните трошоци. Кога се работи за луѓето, исто така недостаток е ако нивната старосна структура е неповолна (поголем број возрасни работници). Идеална

⁴² Т., Кралев, „Основи на менаџментот“ – Центар за интернационален менаџмент – Скопје, 2005 год., стр. 447.

старосна структура е ако поголемиот број вработени се во средна возрасна група. Особено важна при тоа е и опремата, т.е. со застарена опрема не ќе може да се следат достигнувањата на конкурентите.

3. Недостаток на квалификуван кадар

Кога ќе се јави овој проблем пожелно е во кадровската екипираност да се внесат нови работници или постојаните да се доквалификуваат.

4. Атрактивност на производот

Многу претпријатија се успешни затоа што произведуваат атрактивни производи. Обично претпријатијата имаат едни производи што се во развој, други според својата атрактивност се на врвот, додека за трети интересирањето е во опаѓање.

5. Финансиски проблеми

Во многу претпријатија се јавува проблемот со недостиг на обртен капитал. Кај успешните претпријатија овој проблем се јавува кога започнува нова инвестиција. За да се отстрани овој проблем најчесто се бара кредит или друга форма за решавање на финансиските проблеми.

6. Несоодветна локација

Локацијата на претпријатието се јавува како битен предуслов за успешно работење. Како проблем таа ќе се јави ако не е поврзана со сообраќајници или, пак, ако местата за пласман на производот се прилично оддалечени.

Во идното работење на претпријатието ќе се врши идентификација на недостатоците и предностите на работењето. За да се постигне тоа потребно е да се изврши ревизија на

претпријатието, со цел да се откријат недостатоците. За утврдување на недостатоците потрено е да се избегнат општите констатации што не водат кон некој посебен заклучок. Ако се сака да се види дали некои податоци претставуваат силна страна или слабост на едно претпријатие, тогаш е потребно да се изврши нивна компарација.

Споредувањето може да се изврши во однос на:

- Минатото,
- Другите делови во истата фирма,
- Други фирми,
- Интерните цели или стандарди итн.

Споредувањето со минатото е успешно под претпоставка ништо да не се менува од минатото до анализата. Во таков случај, споредувајќи ги постојаните податоци со оние од минатото се утврдуваат јаките, односно слабите страни на фирмата.

Многу фирми во нивниот состав имаат исти делови (продавници, погони, сервиси и сл.). Во таков случај се споредува еден дел со друг или со останатите.

Споредувањето со други фирми укажува на предностите и недостатоците, што се предмет на компарирање. Фирмите имаат сопствени цели и стандарди. Постигнатите резултати најчесто се споредуваат со целта, планот или некои од стандардите

4.2.4. Анализа на јаки и слаби страни на деловните единици

Во натамошниот текст ќе бидат прикажани поединечно за секоја деловна единица, во рамките на АД Баргала –Штип.

Деловна единица „чевли“

Со анализата на силните и слабите страни на Деловната единица „чевли“ се издиференцираат следниве:

1. Јаки страни:

- Заокружен технолошки процес и можност за уште поголемо осовременување;
- Адекватна кадровска структура, според потребите на технолошкиот процес;
- Искусен и успешен менаџмент тим;
- Производство на чевли со постигнато време;
- Поволна локација - поврзаност со железница и природни патишта;
- Сопствено производство на важни репроматеријали;
- Долгогодишна традиција на пазарот.

2. Слаби страни:

- Застареност на придружната опрема – енергетската опрема;
- Енергетска зависност од еден вид гориво;
- Мал домашен пазар во однос на капацитетот.

Деловна единица „ЛЕПИЛА“

1. Јаки страни:

- Обезбеден технички процес за производство на современи еколошки лепила со вода наместо со штетни раствори;
- Обезбеден пласман на еден дел од производството за сопствени потреби;

- Заокружен технолошки процес со можност за лесно преориентирање на производите за примена од една кон друга индустриска гранка;
- Погодна локација на објектот.

2. Слаби страни:

- Постоење на конкуренција во државата и надвор од неа;
- Заостанување во развојот во поглед на дизајнирање и маркетинг;
- Заостанување на опремата за побрз технолошки развој.

Кога ќе се стават во сооднос јаките и слабите страни во двете деловни единици се изведува општа констатација дека доминираат јаките страни, но притоа не треба да се занемарат ни слабите страни. Со добра организација и подобри услови во оваа индустрија и аналогно во стопанството ќе се создадат можности за успешно отстранување на наведените слабости на претпријатието. Интерните фактори за успешно работење на фирмите беа опфатени во претходното излагање, така што во наредниот текст вниманието ќе го задржиме на идентификување на екстерните фактори за успех на пазарот.

4.3. Идентификување на екстерните фактори за успех на пазарот

Сето она што за една фирма претставува дејствување однадвор е непредвидливо, но интеракциски се одразува во форма на:

- шанси – можности или
- закани – опасности.

Ако влијанието на окружувањето е позитивно за фирмата, тогаш тоа претставува можност за постигнување позитивни резултати и тоа треба и мора да се искористи.

Спротивно на ова негативно влијание се идентификува со закани, што дестабилизирачки ќе се одразат врз работењето и врз финансиските резултати, па затоа тие треба:

- најнапред да се идентификуваат и тоа навреме;
- целосно да се избегне нивното дејствување.

Сето она што доаѓа однадвор за фирмата е надворешно влијание и тоа може да се подели на:

- дејствување од страна на купувачите;
- дејствување од конкурентите;
- дејствување од опкружувањето.

А) Дејствување од страна на купувачите

Во овој дел ќе стане збор за три аспекти од дејствувањето на купувачите и тоа:

- сегментирање;
- мотивирање;
- неисполнети потреби.

Кога се зборува за сегментирање на купувачите се мисли на нивната поделба, односно на тоа кои од нив се поголеми, а кои помали. Доколку поголемите купувачи финансиски се јаки, тие ќе претставуваат шанса за фирмата, а доколку финансиски се слаби и ако купат поголема количина чевли, тогаш за фирмата можат да претставуваат опасност, бидејќи таа ќе биде доведена во ситуација да не може да ги наплати побарувањата.

Мотивирањето на купувачите е поттикнато од предметот што се нуди на пазарот. Тој ги мотивира со неговите перформанси и

покажува дали се потребни промени, односно кои атрибути на производот се важни за купувачот.

Третиот сегмент се неисполнетите потреби, барања, желби и вкусови на купувачите.

Б. Дејствување од страна на конкуренцијата

За да се утврди влијанието на конкуренцијата потребно е да се направи следново⁴³:

- да се идентификува конкуренцијата;
- да се определат намерите на конкуренцијата;
- да се идентификуваат стратегиите на конкуренцијата;
- да се променат атрибутите и слабостите на секое конкурентско претпријатие;
- да се изберат конкуренти што ќе се нападнат и конкуренти кои што ќе се избегнуваат.

Петте сили на дејствување на претпријатието, всушност, се петте видови закани, кои што, ако се искористат, можат да станат шанси. За пробивање на пазарот потребно е значително поголеми средства да се инвестираат во реклама и пропаганда, а тоа ќе се јави како прва пречка, бидејќи во почетокот се произведуваат помали количини производи чии фиксни трошоци се големи, па аналогно на тоа голема ќе биде и единичната цена на производите.

Со навлегувањето на фирмите на новите пазари се манифестира двојно дејствување: за фирмите што се веќе присутни на определениот пазар сите ново влезни фирми ќе претставуваат закана, бидејќи ќе се стремат да им земат дел од освоениот пазар; додека за новодојдените фирми секое навлегување на нов пазар е шанса да се успее. Меѓу фирмите од

⁴³ Т. Кралев, Основи на менаџментот – Центар за интернационален менаџмент – Скопје, 2005 год., стр. 456.

ист бизнис секогаш постои конкуренција, бидејќи секоја фирма сака да земе што е можно поголем дел од пазарот, особено ако пазарот е мал.

Голема закана за секое претпријатие – производител е замената на еден производ со друг, што создавашанса за навлегување на определен пазар. Една од поголемите закани е заканата кога снабдувачите ќе навлезат на пазарот на своите постојани купувачи кои што сировината ја претвораат во готов производ. За првото претпријатие, во овој случај купувачите, продавачите се јавуваат како закана,зашто ја загорчуваат позицијата на фирмата на пазарот.

В. Дејствување на окружувањето

Влијанијата врз фирмата што доаѓаат однадвор, односно од окружувањето можат да се групираат во неколку сегменти и тоа:

- политичко и владино дејствување,
- економско дејствување,
- социјално дејствување и
- дејствување од природата/средината.

Во услови на плурално општество и повеќепартиски систем со секоја промена на политичката структура на власта, односно со промена на владата, може да се јави соодветно влијание врз работењето на стопанските фирми. Имено, новата влада може да донесе нови закони или да изврши измени во дотогашните, па тоа директно да се одрази на работењето на фирмата.

Во тесна врска со првиот сегмент на окружувањето е економското влијание. Во економските влијанија можат да се потенцираат: просперитетот на пазарот, инфлацијата, девизниот

курс, монетарната, кредитната и фискалната политика, каматите, даночниот систем на државата, коструктурните реформи и прилагодување, движењата на цените и сл. Со донесувањето на соодветните закони некои претпријатија можат да се најдат во добра, а некои во лоша состојба. Така на пример, ако владата донесе закони за забрана на увоз на определени производи, тогаш домашните фирми оваа одлука ја доживуваат како шанса или поволна прилика што ќе им овозможи да продаваат повеќе од своите производи. И обратно, ако владата донесе одлука да интервенира на пазарот со производи од стоковните резерви по пониски цени или производи од увоз, тоа ќе значи опасност или закана за домашните фирми.

Технолошкото влијание е најочигледно во производните процеси. Комплетната опременост на еден погон во фирмата со застарени машини за производство на нискоквалитетни или неатрактивни производи за пазарот ќе биде закана за фирмата, додека современата техничко – технолошка опременост ќе значи погодност за развој и просперитет, а со тоа и шанса за претпријатието.

Секоја фирма е потсистем на општествениот систем во кој што егзистира, што значи дека треба да се води сметка за социјалниот аспект.

Дејствувањето на средината е најнепредвидливо, особено во кожната индустрија, поконкретно во суровините кои се основен инпут за производство во оваа компанија или, конкретно, во производството на чевли, зашто тоа е во корелација со почвено – климатските услови и заштита на човековата околина.

4.4. Сместување на организационите единици во портфолио матрицата

Портфолио концептот сè повеќе привлекува внимание при деловното планирање. Со неговата примена се прават повеќе комбинации на пазарот и меѓу производите, како основни потенцијални извори на финансиски средства. Зголемувањето на финансиските извори претпоставува зголемено пазарно учество. Приходите што ќе се добијат од секој производ зависат од усогласеноста на производот и пазарот, стапката на раст на пазарот и релативното пазарно учество.

Управувањето со производството и производните програми е насочено кон развојот на претпријатието при што се утврдува положбата на производот на пазарот со цел да се избере соодветната стратегија. Кај портфолио концептот се тргнува од основните параметри: пазарното учество и растот на пазарот. Подоцна, за проширување на концептот, можат да се јават и нови параметри. Портфолио анализата покажува дека долгорочната рентабилност на претпријатието е резултат на релативното учество на производите на пазарот и стапката на раст на дејноста.

Имено, одделните пазари и производи во диверзифицираните претпријатија се наоѓаат во различни развојни фази. Соодветно на тоа се планира и стратегиски пристап во оценката на одделни производи и бизниси на претпријатието⁴⁴.

Формата и содржината на портфолио концептот е содржана во понатамошното изнесување. Според финансиските ефекти што ги остваруваат стратегиските деловни единици, а кои делуваат во рамките на АД Баргала - Штип, земајќи го предвид нивното пазарно учество и порастот на пазарот во деловната 2012 година, портфолио матрицата ќе ја има следната содржина:

- Од матрица за портфолиото на стратегиските деловни

⁴⁴ Б. Шуклев и Љ. Дракуловски, „Менаџмент лексикон“ – Скопје, 1996 год., стр. 145.

единици очигледно е дека стратегиската деловна единица „Чевли“, сместена во долниот лев квадрат (зрели производи), има релативно пазарно учество, додека порастот на пазарот е низок, што значи дека оваа деловна единица има висок процент на добивка. Бидејќи порастот на пазарот е низок во оваа деловна единица не е потребно понатамошно вложување на финансиски средства за понатамошна експанзија и заради сето тоа оваа стратегиска деловна единица ќе се јави како генератор на приходот и добивката.

- Стратегиската деловна единица „Лепила“ сместена е во долниот десен квадрат во т.н. производи што стагнираат бидејќи оваа деловна единица има слаб пробив на пазарот, а со тоа и ниско пазарно учество. Заради високата конкуренција надвор од рамките на Р. Македонија во производителите од оваа стратегиска деловна единица е потребно дополнителни инвестирања за подобрување на технолошкиот процес, намалување на продажната цена и вложување на поголем дел финансиски средства за маркетинг.

За да се овозможи премин на оваа стратегиска единица во горниот десен квадрат од портфолио матрицата потребно е да се изврши трансфер на финансиски средства од квадратот зрели производи во квадратот производи што стагнираат.

4.5. Утврдување на стратегијата на финансиски текови во АД Баргала - Штип

Од проекцијата на идното портфолио за 2014 година по производи во двете стратегиски деловни единици кои егзистираат во рамките на АД Баргала-Штип, а кои се јавуваат како основни потенцијални извори на финансиски средства и утврдените комбинации на производите на пазарот, се оди кон единствената цел – зголемување на финансиските извори што претпоставува зголемено пазарно учество.

Приходите што се предвидува да се добијат од секој производ во зависност од инволвираноста на производот на пазарот се битен предуслов за остварување на поголема добивка.

Сублимирани сите финансиски ефекти по производите од производната програма на стратешките деловни единици ќе го дадат идниот финансиски ефект на деловната единица.

Управувањето со производството и продажбата е насочено кон развој на Баргала во целост.

Имајќи го предвид местото и улогите на секоја стратегиска деловна единица и финансиските ефекти што се очекува да ги остварат со продажба на предвидената количина производи, ќе се постигнат резултатите добиени врз основа на предвидувањата. Деловното подрачје е определено од категоријата купувачи чии потреби се задоволуваат со конкретните производи.

Во овој случај и технологијата се јавува како начин на кој што се задоволуваат потребите на купувачите, па токму затоа таа се јавува како составен елемент на стратегијата. Технолошката димензија во одделни моменти помага во задоволувањето на потребите на купувачите.

При изготвувањето и утврдувањето на стратегијата битно е да се определи стратегискиот правец на дејствување, односно на кое деловно подрачје да му се даде приоритет во задоволувањето на идентификуваните потреби. Притоа, конкурентската предност е основен критериум за утврдување на приоритетот во задоволувањето на постојаните и очекуваните потреби. Определба на АД Баргала-Штип е

да ги дефинира целите и задачите што треба да ги преземе за да се придобијат и задржат потрошувачите. Претпријатието мора да настојува да го усогласи својот потенцијал (производот) со барањата и вкусовите на купувачите (пазарот). Оттука, компарираат две или повеќе деловни подрачја, при што треба да се даде примат на она што ветува профитабилно работење.

За да се направи правилен избор на стратегијата на финансиските текови потребно е да се направат три вида анализи: портфолио анализа, анализа на извори и проценка на стратегијата.

Со портфолио анализата се врши проценка на елементите и факторите за профитирање. Анализата на изворите се заснова на испитување на силните и слабите страни на претпријатието, проценката на стратегијата се врши од аспект на нејзиниот придонес за остварување на целите на претпријатието, додека стратегијата за финансиските текови ќе овозможи правилно насочување на финансиските средства од една кон друга деловна единица.

При утврдувањето на стратегијата на претпријатието најчесто се поаѓа од прашањата: кои се тие што претпријатието може да ги задоволи; кои се купувачите од кои ќе зависи опстанокот, стабилноста, растот и развојот на претпријатието?

Стратегијата треба да помогне за прилагодување на претпријатието на промените и барањата на пазарот со што ќе се создадат услови за профитабилно работење.

При изборот на стратегијата на финансиските текови треба да се овозможи ефективно користење на потенцијалите на претпријатието, што значи работата да се извршува со соодветна компетентност и способност да се обезбеди конкурентска предност, со што ќе се овозможи обезбедување на финансиски средства. Избраната стратегија треба да биде општествено оправдана и прифатлива.

Стратегијата на поделните деловни единици се занимава со прашања околу изборот на производот, конкурентското опстојување и изборот на пазарот, како и правилен проток на финансиски средства.

Во литературата има повеќе автори кои сугерираат класификација на стратегијата од различни аспекти.

Една од позначајните поделби на стратегијата е онаа на Портер, според кого постојат три основни (генетички) стратегии, како основа на постигнување на конкуретска предност и тоа:

1. стратегија на трошоци,
2. стратегија на диференцирање и
3. стратегија на фокусирање.

Третата стратегија се ограничува на тесен дел од пазарот (пазарен сегмент), па оттука таа го носи називот стратегија на фокусирање. Тоа се постигнува со контрола на трошоците што се базира на конкуренција на само неколку производи кои се нудат на одредени потрошувачи.

Стратегијата на пазарот претставува залагање на претпријатието да ги групира потенцијалните купувачи на таков начин, што нивната реакција на инструментите на продажба (производот со своите карактеристики, цените, продажбата и пропагандата) да бидат слични. Воведувањето на сегментација на пазарот како стратегија следи по извршена детална анализа на пазарот земајќи ги предвид можностите за делување. Од резултатите на оваа анализа зависи одлуката на претпријатието.

Едно од најрелевантните прашања во примената на стратегијата сегментација на пазарот е утврдување основа за групирање на купувачите. Најчесто споменувани критериуми се оние кои се поврзани за географските, демографските и економските белези на потрошувачите.

За да се прифати стратегијата сегментација на пазарот, како можност за обезбедување поголем прилив на финансиски средства, одредените сегменти треба да ги исполнуваат следниве услови;

1. да бидат доволно големи во поглед на потрошувачкиот потенцијал за да ги оправдаат инвестициите кои ќе бидат вложени;

2. да постои подобрување на производот ;
3. сегментот мора да има економска сила за да го купува производот ;
4. сегментот мора да биде доволно хомоген за да може да реагира на неговите потреби.

При примената на стратегијата сегментација на пазарот потребно е да се знаат следниве опасности:

- а) прифаќање на погрешен сегмент
- ; б) прекумерна сегментација;
- в) прекумерна концентracија на поделни сегменти и слично.

Сегментацијата на пазарот е насочена кон подобро прилагодување на производната програма од претпријатието за потребите на потрошувачите, додека диференцирањето на производите е насочено кон задоволување на поголем број потрошувачи.

Со примената на оваа стратегија претпријатието постигнува подобро обезбедување на купувачите со производи или со пониски трошоци или со диференцирани производи, и тоа на еден дел од пазарот.

Тргувајќи од целта на секоја стратегија, да се дојде до конкурентска предност со која ќе се надминат конкурентите и ќе се постигнат високи резултати, најчесто се комбинираат трите базични стратегии: намалени трошоци, диференцирање и пазарно фокусирање. Секоја стратегија е одредена ориентација, а со цел претпријатието да стекне конкурентска предност.

Така на пример, стратегијата каде примат се дава на ниски трошоци бара ниско диференцирање и сегментирање на пазарот, а најголема важност има подрачјето за управување со производството и набавката.

Стратегијата за диференцирање на производите се базира на високо диференцирање на производите, повеќе пазарни сегменти, диференциран маркетинг. Стратегијата за пазарно фокусирање

подразбира концентриран маркетинг како и селекција на оној сегмент каде до израз ќе дојде дистинктивната компетентност на претпријатието⁴⁵.

Специфичностите во дејностите за остварување на секоја стратегија варираат од гранка во гранка, главно поради условите за извршување на генеричките стратегии во пооделни гранки. Според Т. Кралев⁴⁶ во истражувањето на можните опции за избор на одделна стратегија за финансиските текови ќе се задржиме на неколку различни видови стратегии:

1. Стратегија за подобрување на работењето,
2. Стратегија за експанзија,
3. Стратегија за диверзификација.

Првата стратегија се јавува во две варијанти:

- зголемување на обемот на производството и на продажбата на постојаниот пазар и
- намалување на обемот на производство и продажбата.

Во овој вид стратегија подобрувањето на работењето е во насока на намалување на трошоците и подобрување на квалитетот на производите, што би довело до зголемување на профитот.

Втората стратегија, стратегијата на експанзија (ширењето) е една од најупотребуваните. Експанзијата може да се реализира во две насоки:

- експанзија на пазарот и
- експанзија на производот.

Експанзијата на пазарот е стратегија што најчесто се употребува. Притоа, постојаниот асортиман на производи, обично во зголемен обем, постојано се шири, а со тоа се оставруваат и освојуваат нови пазари. Веќе усвоениот производ може да се зголемува во обем, а финансиските трошоци притоа се делат на тој поголем обем, така што по единица производи тие се помали.

⁴⁵ Цитирано дело, стр. 168;

⁴⁶ Т. Кралев, „Основи на менаџментот“ – Скопје, 1995 год., стр. 485.

Кога се врши експанзија на производот, тогаш пазарот останува ист, а се шири само асортиманот или обемот на производите. Третиот вид стратегија значи нов производ и нов пазар истовремено.

При утврдување на стратегијата, воопшто, во рамките на АД Баргала - Штип вниманието е насочено кон стратегијата на трошоците, стратегијата за зголемување на обемот на производството, а со тоа и продажбата, експанзија на производот на пазарот.

4.6. Истражувачки дел

За да можат компаниите да бидат присутни на пазарот и да бидат конкурентни потребно е да развијат добра корпоративна стратегија. Стратегијата треба да биде добро планирана, организирана и да ги земе предвид вредностите на компанијата. Со правилната и ефективна стратегија компанијата може да се развива и да имплементира промени. Стратегијата е различна од визијата и мисијата, од целите, приоритетите и плановите на компанијата. Таа е резултат на избори каде компанијата да биде присутна, како да изигра и победи за да се зголеми долготрајната вредност, а тие избори се на извршниот менаџмент. Во дефинирањето и изборот на ефективната стратегија голема улога имаат и информациите кои стратегискиот сметководствен менаџмент ги обезбедува за извршниот менаџмент. Изборот на кои пазари компанијата да биде присутна и како да игра на пазарот е одреден од условите поставени од клиентите чии потреби и барања треба да се задоволат. Информациите кои стратегискиот сметководствен менаџмент треба да ги обезбеди се точно поврзани со барањата на купувачите на пазарот и треба да дадат одговор за локацијата, што, кога и за кого купуваат. Оваа информација треба да му овозможи на извршниот менаџмент доволно избор при креирање на стратегијата. Како да се победи, односно како да се биде пред конкурентите на пазарот е уште едно од прашањата кое извршниот менаџмент треба да го одговори користејќи ги информациите добиени од стратегискиот сметководствен менаџмент. Овие информации ќе помогнат во креирање на стратегија и

имплементација на портфолио концептот која ќе овозможи поголема забележителност на компанијата на пазарот и ќе ја зголеми вредноста.

Секоја компанија има избор каде да се позиционира, како да се позиционира и како да победи на одреден пазар. Треба само правилно да се одберат правилните цели. Зголемувањето на долготрајната вредност на компанијата не е исто како и максимизирање на цената на акциите или зголемување на вредноста на акционерите. Овие цели се краткотрајни и често се во конфликт со целите кои овозможуваат зголемување на вкупната вредност на компанијата. Со добар портфолио концепт и стратегиско менаџирање може да се постигне добра економска вредност, односно да се постигне растот и развојот на компанијата, профитабилноста, на краткорочен или долгорочен план имајќи ги предвид сите ризици кои постојат.

Истражувањето даде одговор на следниве прашања:

Дали компаниите во Р. Македонија се свесни за важноста и значењето на портфолио концептот дали постои можност за негово користење во спроведувањето на деловната политика на претпријата. Истражувањето беше спроведено конкретно во **АД Баргала - Штип**. Анкетниот прашалник ги инкорпорираше следниве прашања:

1. Дали стратегиското планирање е застапено во деловните активности на АД Баргала - Штип?
2. Дали портфолио концептот (пораст на пазарот, пазарна положба на производите, големината на инвестиционите единици и текот на финансиските средства) е застапен во деловните активности на АД Баргала - Штип?
3. Кој е одговорен за стратегиското планирање и поставување на портфолио концептот во функција на деловните активности во АД Баргала - Штип?
4. Кои вработени учествуваат во процесот на стратегиско планирање и утврдување на портфолио концептот на деловните активности во АД Баргала - Штип?
5. Кои се проблемите/предизвиците за развојот и имплементација на стратегиското планирање на деловните активности во АД Баргала - Штип?

6. Кои се проблемите/предизвиците за развојот и имплементација на портфолио концептот во деловните активности во АД Баргала - Штип?
7. Кои се силните страни/предностите за развојот и имплементација на стратегиското планирање на деловните активности во АД Баргала - Штип?
8. Кои се силните страни/предностите за развојот и имплементација на портфолио концептот во деловните активности во АД Баргала - Штип?
9. Како ги оценувате можностите за стратегиско планирање и спроведување на портфолио концептот во минатото, сегашноста и иднината?
10. Дали цените дека стратегиското планирање и спроведувањето на портфолио концептот ги подобруваат/ќе ги подобруваат перформансите на АД Баргала - Штип?

На прашањата кои ги инкорпорираше анкетниот прашалник дадени се анкетираните 4 лица. Анкетираните работат на следните позиции: едно од анкетираните лица работи како директор, едното лице оперативен директор и двајца референти. На поставените прашања од анкетниот прашалник дадени се следните одговори:

1. Дали стратегиското планирање е застапено во деловните активности на АД Баргала - Штип?

Одговорот на ова прашање беше јасен и недвосмислен дека стратегиското планирање не само што е застапено во деловните активности на АД Баргала - Штип, туку завзема значајно место и е ставен посебен акцент на стратегиското планирање за што е ангажиран посебен тим од самото претпријатие, а истовремено се бараат и дополнителни услуги од други компетентни лица и институции, сè со цел поефикасно и поефективно стратегиско планирање.

2. Дали портфолио концептот (пораст на пазарот, пазарна положба на производите, големината на инвестиционите единици и текот на финансиските средства) е застапен во деловните активности на АД Баргала - Штип?

Одговорот на испитаниците на ова прашање е дека фундаментална улога и значење на портфолио концептот и неговата примарна примена во деловните активности на АД Баргала - Штип е да даде придонес, во функција на зголемување на пазарното учество, положбата на производите на домашниот и странскиот пазар, подобрување на финансискиот резултат.

3. Кој е одговорен за стратегиското планирање и поставување на портфолио концептот во функција на деловните активности во АД Баргала - Штип?

Топ менаџментот ја има одговорноста за стратегиското планирање, поставување и имплементирање на портфолио концептот. Тоа потврдува дека во АД Баргала – Штип одговорноста во одлучувањето е во рацете на извршниот менаџмент, додека другите органи на управување се само вклучени во овој процес.

4. Кои вработени учествуваат во процесот на стратегиско планирање и утврдување на портфолио концептот на деловните активности во АД Баргала - Штип?

Како што претходно истакнавме во одговорот на претходното прашање дека одговорноста за стратегиското планирање и утврдување на портфолио концептот ја има топ менаџментот. Меѓутоа, во неговото формулирање учествуваат и менаџерите на деловните единици, вработените во сметководството, маркетинг. Но, исто така, во одговорот на ова прашање испитаните истакнуваат дека може и секој вработен да учествува со свои сугестии, препораки насоки и сл.

5. Кои се проблемите/предизвиците за развојот и имплементација на стратегиското планирање на деловните активности во АД Баргала - Штип?

Како проблеми/предизвици за развојот и имплементацијата на стратегиското планирање на деловните активности во АД Баргала - Штип во глобала беа истакнати следниве: променливо и нестабилно

окожување на долг рок, честа промена на легислативата, отежнат пристап на пазарот на ЕУ (кој е примарен за АД Баргала - Штип) зошто Р.Македонија е надвор од ЕУ, недоволен капацитет и флексибилност за технолошка адаптација и следење на најновите трендови.

6. Кои се проблемите/предизвиците за развојот и имплементација на портфолио концептот во деловните активности во АД Баргала - Штип?

Како проблеми/предизвици за развојот и имплементацијата на портфолио концептот во деловните активности во АД Баргала - Штип во глобала беа истакнати следниве: недоволен капацитет, недостаток од реално висококвалификуван кадар кој ќе даде ефективен придонес во имплементирањето на портфолио концептот.

7. Кои се силните страни/предностите за развојот и имплементација на стратешкото планирање на деловните активности во АД Баргала - Штип?

Како силни страни/предности за развојот и имплементацијата на стратешкото планирање на деловните активности во АД Баргала испитаниците ги истакнуваа следните: искуството и етаблираноста на компанијата на домашниот и странскиот пазар, работењето на ист производ, познавањето на пазарот.

8. Кои се силните страни/предностите за развојот и имплементација на портфолио концептот во деловните активности во АД Баргала - Штип?

Како силни страни/предности за развојот и имплементацијата на портфолио концептот на деловните активности во АД Баргала испитаниците ги истакнуваат хармонизираноста и добрата концепциска поврзаност на деловните единици.

9. Како ги оценувате можностите за стратешко планирање и спроведување на портфолио концептот во минатото, сегашноста и иднината?

Секако дека во минатото можностите за спроведување на портфолио концептот беа ограничени и отежнати од аспект на скромното искуство на почетокот, недоволната кадровска екипираност и технолошка поткованост на АД Баргала - Штип.

Денес, благодарение на технолошкиот развој, софтверските решенија и акумулираното искуство влијаат позитивно и го олеснуваат процесот за стратегиско планирање и спроведување на портфолио концептот. Имајќи го предвид претходно изнесеното, може да се констатира дека во иднина сè попростапни и посимплифицирани ќе бидат ресурсите со кои ќе се олесни имплементирањето на стратегиското планирање и спроведувањето на портфолио концепт.

10. Дали цените дека стратегиското планирање и спроведувањето на портфолио концептот ги подобруваат/ќе ги подобруваат перформансите на АД Баргала - Штип?

Одговорот на топ менаџментот, управниот одбор и сите други кои непосредно и посредно учествуваат во стратегиското планирање и имплементирање на портфолио концептот во АД Баргала-Штип недвосмислено го истакнуваат следното: дека стратегиското планирање и портфолио концептот директно влијае врз подобрување на перформансите на АД Баргала – Штип.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на постојните теоретско - методолошки проучувања за суштината, улогата и значењето на портфолио концептот во стратегиското планирање, поточно во планирање на финансиските текови во претпријатијата, како и врз основа на истражувањето на финансиската состојба и проблемите во сферата на финансиското планирање во АД Баргала - Штип, во глобала можат да се констатираат следните заклучни согледувања:

- ❖ Актуелноста на прашањата поврзани со финансирањето на деловните активности во претпријатијата произлегува, пред сè, од неопходноста за континуиран и балансиран протек (прилив и одлив) на финансиски средства. Поради тоа, се наметнува потребата од планирање на финансиските текови и финансиските извори во претпријатието;
- ❖ При планирање на приливот и одливот на средствата неопходно е да се земат предвид и односите меѓу производите во поглед на нивната позиционираност на пазарот и нивното влијание врз идните текови на финансиските средства. Во таа смисла, корисно е финансиските планови да се потпираат на т.н. портфолио концепт кој ја отсликува положбата на пазарното учество и растот на пазарот;
- ❖ Прилагодувањето на претпријатието кон пазарните потреби и успешното соочување со конкуренцијата ја наметнува потребата од примена на стратегиското планирање, како процес на насочување, развој и одржување на животната способност на претпријатието во интерното и екстерното окружување.

Портфолио концептот овозможува рационална алокација на ресурсите на одделни производи, односно производни линии, како

и насочување на развојот на одделни стратегиски деловни единици. Овој концепт може да се користи како концепциска рамка при стратегиското планирање и при алокацијата на ресурсите на стратегиските деловни единици.

Теоретско – методолошката основа на портфолио анализата е резултат на истражување на начините на комбинирање на пазарот и производот, како основни потенцијални извори на финансиски средства.

Портфолио анализата на матричната форма на комбинирање на растот на пазарот и пазарното учество на производите создава можности за планирано балансирање на паричните текови (cash flow).

На тој начин се овозможува синхронизирано комбинирање на производите во производната програма, зголемување на учеството на пазарот и рамнотежа меѓу приливот и одливот на финансиски средства.

Перформансите на портфолио концептот ќе овозможат, покрај другото, да се донесе соодветна стратегиска одлука за управување со производите во текот на нивниот животен век. Зарати тоа, релевантно е производните и финансиските планери да знаат во која фаза од животниот циклус се наоѓа секој производ од производната програма.

Примената на портфолио анализата исклучително е корисна при планирање на финансиските текови во претпријатијата.

Имено, основната идеја на портфолиото е да помогне претпријатијата да ги остварат своите цели низ балансирано зголемување на обемот на продажба и да ги насочат паричните текови, за што е неопходно синхронизирано воведување на производите во производната програма, со што ќе се обезбеди

континуирано зголемување на продажбата како и усогласен прилив и одлив на финансиски средства.

Исто така, истражувањето покажува дека портфолио анализата може да најде соодветна примена и при планирањето на профитабилноста на стратегиските деловни единици. Притоа е битно да се земат предвид три стратегиски димензии и тоа: атрактивноста на деловното подрачје, силата, јаките страни на деловната единица, местото и улогата на деловната единица на ниво на претпријатие.

Значи, при примената на овој концепт битно е да се идентификуваат стратегиските деловни единици, односно да се утврди нивниот придонес за развој на претпријатието. За таа цел постои методолошка постапка на планирање (што детално е разработена во овој труд) со која се овозможува финализација, односно прецизирање на улогата, целите, задачите и политиката на секоја стратегиска деловна единица. Анализата на теоретските аспекти на портфолио концептот и истражувањата на можностите за негова примена во практичното решавање на проблемите од подрачјето на финансиското планирање, сигнализираа на определени тешкотии при обезбедувањето навремени и соодветни информации што треба да бидат искористени при планирање на финансиските цели и нивно усогласување со финансиските инструменти. Процесот на планирање вклучува екстерно и интерно усогласување, при што тој се заснова на вертикално и хоризонтално урамнотежување на меѓусебно поврзаните планови што се резултат на сводното финансиско планирање. Имено, од бројните поединечни планови произлегуваат клучни плански финансиски извештаи, како што се: плански биланс на успех, плански биланс на состојбата и план на парични текови (cash flow). Ефикасното сводно финансиско планирање резултира со релативни информации за паричните приливи и паричните

одливи и претставува основа за поставување на портфолио матрицата, а подоцна и за планирање на потребните финансиски средства.

Истражувањето на оваа проблематика не би било комплетно доколку не се направеше осврт на планирањето на финансиските извори, како основа за приливот на финансиските средства што ќе бидат потребни за финансирање на развојните и тековните активности на претпријатијата.

Финансиски извори обично се: акумулираната добивка, долгорочните и краткорочните кредити, средствата добиени врз основа на заеднички вложувања, наменските фондови, амортизацијата, ослободувањето на средства со намалување на некои ангажирања на средствата (ослободување од залихи) и сл.

Во определени случаи, како финансиски извори можат да се јават и средствата од добавувачите, разни аванси од купувачите, средствата од емисија на акции, обврзници и други хартии од вредност итн.

Планирањето на финансиските извори претпоставува активности за:

- истражување на расположливите финансиски средства,
- истражување и планирање на условите за нивниот развој и
- планирање на начините за нивно обезбедување.

За непречено тековно и развојно работење на претпријатието потребно е усогласување на финансиските потреби и изворите на финансирање, што е многу сложена активност која што бара многу суптилно познавање на финансиските текови во претпријатието.

Утврдувањето на потребните финансиски средства и изворите на нивно обезбедување претпоставува идентификување

на функционалната меѓузависност на планираните инвестициски активности и реалните инвестициски вложувања. Во спротивно, доколку не се обезбеди само еден елемент од структурата на вложувањата, може да се наруши целокупниот инвестициски процес. Поради тоа е неопходно единственост и меѓузависност на инвестициските вложувања и изворите на финансирање, односно обезбедување на нивна динамична рамнотежа.

Имено, при изготвувањето и утврдувањето на стратегијата битно е да се определи стратегискиот правец на дејствување, односно на кое деловно подрачје да му се даде приоритет во задоволувањето на идентификуваните потреби. Притоа, конкурентската предност е основен критериум за утврдување на приоритетот во задоволувањето на постојаните и очекуваните потреби. Определба на АД Баргала - Штип е да ги дефинира целите и задачите што треба да ги превземе за да се придобијат и задржат потрошувачите. Претпријатието мора да настојува да го усогласи својот потенцијал (производот) со барањата и вкусовите на купувачите (пазарот). Оттука, компарираат две или повеќе деловни подрачја, при што треба да се даде примат на она што ветува профитабилно работење. Стратегијата треба да помогне за прилагодување на претпријатието на промените и барањата на пазарот, со што ќе се создадат услови за профитабилно работење.

При изборот на стратегијата на финансиските текови треба да се овозможи ефективно користење на потенцијалите на претпријатието, што значи работата да се извршува со соодветна компетентност и способност да се обезбеди конкурентска предност со што ќе се овозможи обезбедување на финансиски средства. Избраната стратегија треба да биде општествено оправдана и прифатлива. При утврдување на стратегијата воопшто во рамките на АД Баргала - Штип вниманието е насочено кон стратегијата на трошоците, стратегијата за зголемување на обемот на производството, истовремено и на продажбата, што непосредно ќе предизвика и експанзија на производот на пазарот.

Со правилно избрана стратегија и со правилна примена на портфолио концептот во рамките на АД Баргала - Штип ќе се

ЗАКЛУЧОК

постигне правилно балансирање на финансиската рамнотежа од една страна, како и усогласување на трошоците со воспоставените цели (нови производи, нови проширени пазари, конкурентност, агресивен маркетинг и сл.), од друга страна.

Користена литература

1. „Економија“, Финансиска ревија – години 1995, 1996 и 1997;
2. „Економска политика“ од 1991 година бр. 2054, 2055, 2061, 2057;
3. „Прирачник за изработка на среднорочен план во ОЗТ“, Институт за економски истражувања, Београд, 1980 година;
4. „Сметководствени финансиски ревији“ – 2005, 2006 и 2007 година. Wren A.Daniel, JR. Dan Koich;
5. Ansoff I: “Implanting Strategic Management”, Prentice, Hall, 2003;
6. Corven S.S. and Middaugh I.K.: Designing an Effective Financial Planning and control system, Long Range Planning, 1998;
7. Dog G. “Diagnosing the Product Portfolio” – Journal of Marketing – 2005 година;
8. Hussey D. Portfolio analysis – 2008;
9. Kotler P. – “Marketing Management”, Prentice – Hall New York, 2004 година;
10. Kotler P. – Principles of Marketing, Prentice – Hall New York 2001 година;
11. Lincman R.: A commonsense Approches to Portfolio Planning, Long Rance Planing, 1982;
12. Tattum Lin „Drewn portfolio strategi“.
13. Van Horne C. James: „Финансиско управување и политика“ (финансиски менаџмент) – Загреб, 2005 година;
14. Бодрожиќ, Д.: „Управљање инвестицијама са методима оцене“, Привредно – финансиски водич – Београд, 1999 година;
15. Војниќ, Драгомир: „Инвестиције и друштвена репродукција“, Информатор – Загреб, 2007 година;

16. Група автори: „Менаџмент – процес, структура и планирање“, Пословни систем Грмеч – АД – „Приватни преглед“ – Београд, 2004 година;
17. Зеремски, В.: „Значај управљања финансијом у удруженом раду“, VI симпозиум Рачунарство у савременим пословима, Зборник радова – Београд, 2005 година;
18. Јовановски, Т.: „Монетарна економија“ (монетарна теорија, стратегија и анализа), Скопје;
19. Котлер, Филип: „Управљање маркетингом“ – 1 (анализа, планирање и контрола), „Информатор“ – Загреб, 1998 година;
20. Кралев, Тодор: „Основи на менаџментот“ – Центар за интернационален менаџмент – Скопје, 1995 година;
21. Краљ, Јанко: „Финансиска политика и стратегија предузећа“, Научна книга – Београд, 1999 година;
22. Красула, Драган: „Пословне финансије“, Економски факултет – Београд, 1994 година;
23. Красула Драган, „Пословне финансије“, Економски факултет – Београд, 1995 година;
24. Красула, Драган: „Финансиска ефикасност и финансирање на инвестициите“, Научна книга, Београд, 1977 година;
25. Кресман, Ј. и Матановиќ, Т.: „Маркетинг менаџмент“ – 1996 година;
26. Марковски, С. и Д-р Недов, Б.: „Сметководство на деловниот менаџмент“ – Скопје, 1995 година;
27. Милисавлевиќ, М., Проф. д-р Тодоровиќ, Ј. „Планирање и развојна политика предузећа“ – Савремена администрација Београд, 1994 година;
28. Михајловски, Ѓорѓи: „Менаџмент и профит“ – Друштво за наука и уметност – Битола, 1996;

29. Несторовски, Методија: „Економика на инвестициите“, Инвестиционен менаџмент – Економски факултет – Скопје, 2003 година;
30. Ноел: „Управување со стратешки промени“ (превод од англиски), Агенција Скај, Скопје, 1994 година;
31. Паноска, Виолета: „Бизнис план“, Сметководствена ревизија – Скопје, 1999 година;
32. Паноска, Виолета: „Основни финансиски капацитети за деловно планирање“, Сметководствена ревизија – Скопје, 1997 година;
33. Паноска, Виолета: „Финансиските стандарди во функција на планирање и анализа на паричните текови“ – Зборник на трудови, V симпозиум: „Сметководствени, финансиски и ревизиски стандарди во функција на управување со претпријатијата“, Скопје, октомври 1993 година;
34. Радик, Јован: „Пословне финансије и процена вредности предузеќа“, Економика – Београд, 1991 година;
35. Радик, Јован: „Управљање финансијама Р.О.“ - Завод за савремену организацију пословања – Београд, 1979 година;
36. Русевски, Трајко: „Финансиско сметководство“, Скопје, 1990 год.;
37. Семиќ, Радослав: „Кризни менаџмент“ – Београд, 1996 година;
38. Спасов, Синиша: „Финансиски менаџмент“, Унија 1997 година;
39. Стојановиќ, Тодор: „Анализа на работењето на претпријатијата“, Скопје – 1990 година;
40. Стојановиќ, Тодор: „Анализа пословање организација удруженог рада“, „Современа администрација“, Београд, 1980 година;
41. Стојановиќ, Тодор: „Утврдување на финансиската ситуација на претпријатијата“, Сметководствено-финансиска ревија, Скопје, 1992 год.;

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

42. Трајковски, Бранко и дипл. ек. Трајкоска, Гордана: „Финансиско работење на претпријатието“, економски факултет – Прилеп, 2003 год.;
43. Трајкоски, Бранко и Паноска, Виолета: „Основни концепти за ликвидноста и профитабилноста на претпријатие“, Зборник на трудови, Благоевград, 2004 година;
44. Трајкоски, Бранко: „Деловни финансии со финансиски менаџмент“, Универзитет „Св. Климент Охридски“, Битола – Економски факултет – Прилеп, 1997 година;
45. Шуклев, Бобек и Дракулевски, Љубомир „Менаџмент лексикон“, Скопје, 2006 год.